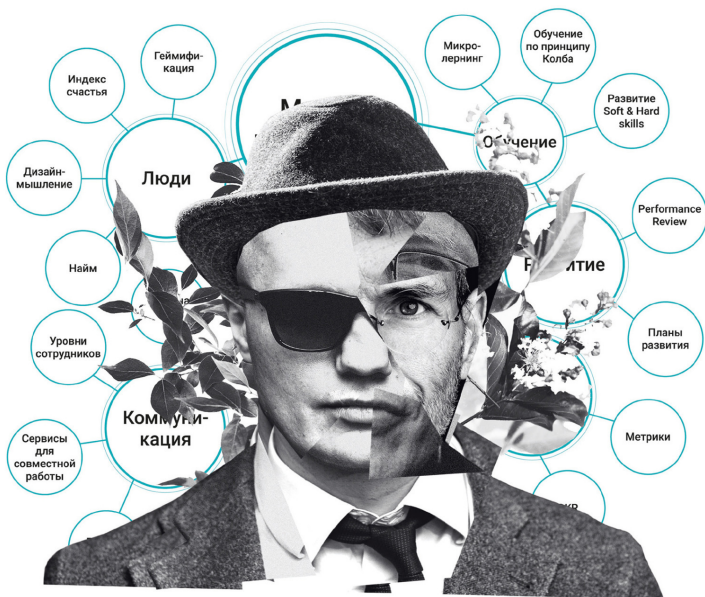


Книга для собственников бизнеса, ТОП-менеджеров и HR-специалистов



Руслан Гафаров

# КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

Кого нанимать? Кого продвигать? Кого увольнять?

# Руслан Гафаров

# Культура организаций

# Кремниевой долины

*Текст предоставлен издательством  
Культура организаций Кремниевой долины: Москва; 2021  
ISBN 978-5-4465-3138-7*

## Аннотация

Однажды я узнал, что капитализация фондового рынка России – \$600 млрд, а Google – \$800 млрд. Тогда я понял, что хочу учиться там, где умеют делать такие результаты...

За четыре года жизни в США мне посчастливилось лично познакомиться с теми, о ком несколько лет назад я мог прочесть лишь в книгах и деловых изданиях.

Все, что изложено в этой книге: бизнес-философия, стратегия, инструменты менеджмента, HR-технологии, – результат многочисленных встреч с носителями культурного кода Долины.

В результате исследования я создал методологию, которая описывает процессы корпораций Кремниевой долины, позволяющие им стремительно захватывать новые рынки. В этой книге вы найдете достаточное количество примеров того, как ее применили компании из стран СНГ, и в рамках выполнения

заданий поймете, как можно внедрить эти процессы в свою команду.

# Содержание

Отзывы о книге	7
О чем и для кого эта книга	64
Эта книга для собственников и топ-менеджеров, которые хотят:	65
Карта методологии	68
Как читать эту книгу	69
На что еще стоит обратить внимание при работе с книгой?	71
От автора	74
Основные проблемы менеджмента в странах СНГ	80
Военный подход	80
Менеджмент девяностых	80
Охота за топ-менеджерами	84
Введение	87
Мой путь из ЖЭУ в Кремниевую долину	87
Кто и как трактует ценность в компаниях Долины и в странах СНГ?	93
Как формируются ценности	93
Ценности могут меняться	96
Условия для того, чтобы ценности и миссия работали	102
Глобальные отличия СНГ от США	109

Мотивы поведения сотрудников и руководителя	110
Власть. Мотив первый	112
Причастность. Мотив второй	116
Конец ознакомительного фрагмента.	117

# Руслан Гафаров

# Культура организаций

# Кремниевой долины

© Гафаров Р., текст, оформление

\* \* \*

*Вместо предисловия*

*Слова людей, которые уже прочитали эту книгу*

# Отзывы о книге

---



**Фрэнк Пьюселик,**

*бизнес-тренер, мировой консультант и психолог, входит в топ-100 бизнес-тренеров США, один из трех основателей НЛП, автор книг по психологии и десятка публикаций по управлению персоналом, мотивации, работе с информацией*

Руслан написал невероятно подробную книгу, определяющую и объясняющую многие из наиболее важных и эффективных бизнес-стратегий, существующих на одном из самых конкурентных рынков в мире. Он вырос в центре Российской Федерации, он обладает чувствительностью и критическим умом, и это позволяет ему подмечать нюансы, которые останутся незаметными для большинства людей. Он взял интервью у многих выдающихся лидеров и новаторов, а также провел собственное исследование, чтобы найти наиболее важные и критические идеи и стратегии, которые позволят читателю выбрать, какая из этих стратегий (или, возможно, какая комбинация этих стратегий) поможет ему, читателю, реализовать сложные задачи и добиться прибыльных результатов в собственном бизнесе, независимо от того, в какой части мира читатель работает. Руслан демонстрирует отличную проницательность, потрясающий объем информации и уникальную способность распознавать идеи и поведение, критически важные для невероятно эффективной работы бизнеса. Мне было приятно читать, и я, безусловно, поддерживаю идеи и деловую мудрость, содержащиеся в этой

книге. Читайте, наслаждайтесь и учитесь.



**Ренат Батыров,**

*генеральный директор технопарка «Сколково», основатель нескольких российских компаний*

Радость и огорчение. Вот два чувства, которые сопровождали меня во время чтения этой книги. Я радовался, что вся та ценнейшая информация, которую я слышал (и, конечно же, не все записал!) во время нашего с Русланом совместного путешествия по Кремниевой долине, теперь у меня есть и доступна для ежедневной работы. Я огорчился, что эта книга вышла так поздно.

С другой стороны, до чтения этой книги надо дозреть, дорасти до определенного уровня собственного лидерства. Есть наверняка и те, кому эта книга не пойдет никогда. Первый раз я ее проглотил, чтобы тут же начать вдумчивое чтение, вчитываясь в каждую строчку, ежеминутно делая заметки в параллельном окне Mac OS. В общем, если вы думаете о том, как изменить мир, применяя лучшие практики лучших компаний, и делать это в команде (а в одиночку это еще никому не удавалось), – эта книга будет вам очень полезна. Ее существенный недостаток состоит в том, что это всего одна книга и она такая короткая, поскольку темы, затронутые в ней, достойны целой серии книг. В общем, берите и пробуйте применять инструменты, описанные в ней. Другого способа убедиться в том, что я прав, нет.



**Магомед Мусаев,**

*венчурный предприниматель, президент Global Venture*

*Alliance, владелец и член совета директоров Forbes Russia. Работал в правительстве Москвы. Председатель комитета инновационного развития*

Сегодня как никогда мы должны помнить, что максимальная рыночная капитализация возможна только в условиях экономики солидарности. Книга Руслана Гафарова – это емкий, легкий, но не утративший глубины и проницательности взгляд на корпоративную культуру сквозь множество оптик. Это академическое исследование и пошаговое руководство к действию, результат уникального опыта, общения с передовыми людьми и независимой аналитики. Двести страниц, в которых умещаются большие и малые истории, сквозные темы и уникальные кейсы. И в сердце этого насыщенного, профессионального и одновременно гуманного текста – человек с его талантами, страхами, амбициями, воображением и психологией. Книга написана в духе указанного в ней утверждения: сложные правила упрощают человека, простые – укрепляют и развивают.



**Максим Спиридонов,**  
*серийный технологический предприниматель, основатель*

*и генеральный директор образовательного холдинга «Нетология-групп», автор бестселлера, ставшего победителем премии «Деловая книга года в России 2020»*

Примерами самых ярких успехов и ошеломляющих бизнес-показателей в последние десятилетия становятся технологические компании.

Большинство из них родилось и развивалось в Кремниевой долине.

Книга Руслана Гафарова анализирует имеющиеся организационные, проектные, лидерские решения, которые помогли создать такие феномены, как Facebook, Google, Apple и т. п.



**Павел Черкашин,**  
*венчурный инвестор, бывший топ-менеджер Adobe и*

*Microsoft, основатель и управляющий партнер Mindrock Capital, венчурного фонда в Кремниевой долине с капиталом свыше \$300 млн*

Руслан Гафаров ворвался в Кремниевую долину с любопытностью криминального следователя, скрупулезно допросил свидетелей и собрал улики. Его интересовали факторы успеха крупнейших технологических компаний, их внутренняя культура и философия. Итоги этого расследования, представленные в этой книге, дадут любому руководителю повод серьезно задуматься о стиле своего управления.



**Сергей Новосад,**

*директор департамента по работе с персоналом АКБ*

*«Абсолют-банк» (ПАО). 20 лет руководства подразделением HR в банках и крупных холдингах («УРСА банк», «Банк ЗЕНИТ», «S7 Airlines», «Сибирь» и другие). 25 лет профессионального коучинга*

Приветствую вас, умные и внимательные читатели новаторской бизнес-литературы!

Вы держите в руках уникальную книгу, аналогов которой нет в русскоязычном деловом пространстве.

В чем же ее уникальность?

Во-первых, эта книга — квинтэссенция практического опыта нового подхода к построению эффективного бизнеса, основанного на принципах культуры инноваций и ценностного лидерства. Он был рожден и выращен в Кремниевой долине, а сейчас быстрыми темпами выходит за пределы этой экосистемы.

Фактически на данный момент в США происходит новая управленческая революция, стремительно захватывающая компании и различные отрасли.

Эта революция — массовый переход бизнеса от иерархической модели к горизонтальным подвижным командам, от агрессивного менеджмента к лидерству нового типа, где счастье сотрудников и клиентов так же важно акционерам, как и прибыль, где каждый сотрудник чувствует себя взрослым ответственным человеком, причастным к создаваемому бизнесу, где каждый чувствует, осознает и творит как настоя-

щий лидер.

В этой книге вы найдете все подробности данного подхода, бережно собранные и систематизированные с целью их практического применения.

Во-вторых, эта книга написана человеком, рожденным и выросшим в нашем советском и постсоветском ментальном пространстве, преодолевшим многие его пороки в себе и своем бизнесе. Это дорогого стоит, так как весь представленный опыт – живой, основанный как на системном анализе как своих ошибок и достижений, так и на большом количестве интервью с самыми яркими представителями нового подхода.

В чем же смысловая и ценностная суть современного лидерства и его отличие от классического менеджмента?

Об этом стоит сказать чуть подробнее.

Менеджер – указывает, что и как делать.

Лидер – спрашивает, что и как делать.

Менеджер – имеет подчиненных и формальную власть.

Лидер – имеет последователей и признание своего авторитета.

Менеджер – тот, кто приказывает действовать.

Лидер – тот, за кем идут добровольно.

Менеджер – хорош объемом полномочий.

Лидер – хорош тем, что хорош по-настоящему.

Менеджер – создает административное давление.

Лидер – создает пространство развития.

Менеджер – контролирует и стимулирует.

Лидер – вдохновляет и дает обратную связь.

Менеджер – делает акцент на индивидуальных достижениях.

Лидер – создает синергию командного интеллекта.

Образ менеджера вызывает страх.

Образ лидера вызывает подъем энергии.

Многочисленные исследования различных корпоративных культур и стилей управления сходятся в одном: компании, сумевшие построить у себя культуру инноваций и внедрить принципы ценностного лидерства, существенно сильнее остальных и обладают неоспоримым конкурентным преимуществом, да еще и таким, которое невозможно украсть.

«Культура съедает стратегию на завтрак», – так сказал классик, и он был тысячу раз прав. Особенно сейчас, в нашей современности, когда «черные лебеди» прилетают к нам каждый год, дистанционная экономика разрывает многие компании в клочья, а цифровой мир для бизнеса становится более актуальным, чем живой. И единственная стабильность для бизнеса, которая возможна в эпоху турбулентности, – это вовлеченные, творческие, результативные и счастливые сотрудники.

Книга Руслана Гафарова актуальна для тех предпринимателей и топ-менеджеров, которые уже сейчас хотят строить бизнес будущего, высокоэффективный бизнес с человеческим лицом. И когда вы практически подойдете к этой за-

даче, у вас возникнет множество вопросов, как это сделать.

Вот тогда данная книга будет для вас незаменимым практическим руководством на этом нелегком, но благородном пути.



**Григорий Аветов,**  
*сооснователь и CEO Megacampus*

Копирование лучших практик – гарантированный метод достижения высоких результатов в бизнесе. Книжные полки и мотивационные истории наполнены идеями создания чего-то нового, но доминирующее количество успешных моделей скопировано.

На удачном копировании даже целая страна построила свою сверхуспешную модель развития бизнес-экосистемы.

Мы в этой части земли сильно ограничены в изучении лучших моделей менеджмента передовых мировых компаний. В силу языка и культуры.

Тем ценнее работа моего друга Руслана Гафарова, которая откроет вам окно в мир лучших практик Кремниевой долины.



**Радислав Гандапас,**

*единственный в России обладатель статуса Certified Speaking Professional, занимает 27-ю позицию в мировом рейтинге TOP-30 Global Gurus. Автор 10 книг по лидерству, ораторскому искусству и личному развитию. Президент Ассоциации спикеров СНГ*

В течение двухсот с лишним страниц рукописи этой книги автор вел со мной нелестный разговор. Во всяком случае, мне это виделось именно так. Я и сам обучаю предпринимателей и менеджеров управлению завтрашнего дня. Я призываю их отбросить шаблоны вчерашнего и использовать новые технологии. Руслан же Гафаров говорит со мной как с читателем из нашего послезавтра. А кое в чем – даже из следующей недели. Да, Кремниевая долина всегда была площадкой для экспериментов. В первую очередь – технологических. А стала еще и площадкой экспериментов в области повышения эффективности управления. И весь мир с благодарностью пользуется плодами этих экспериментов. Все бы хорошо, но технологии развиваются по экспоненте, и угнаться за ними все сложнее. А угнаться за передовыми технологиями управления вдвойне сложнее, поскольку половина энергии уходит на преодоление сопротивления переменам. Лично я прихожу к выводу, что для решения этой задачи нужно решать и задачу развития технологии обучения.

Книга Руслана Гафарова не для отработки навыков быстрого чтения. Ее необходимо читать с паузами, пометками и

записями в to do лист.



**Евгений Гаврилин,**

*предприниматель, основатель краудфандинговой платформы Boomstarter, интернет-агентства Nectarin, YouTube-канала «Жизнь Би» и #любиточтоделаешь, блогер*

Несчастливые сотрудники никогда не смогут сделать счастливыми своих клиентов. Прописная истина, которую так часто забывают менеджеры, погрязая в операционных проблемах и процессах. Лидер лезет в гору, исходя из своего видения, часто забывая, что сотрудникам на эту гору совсем не нужно.

Если руководитель даст возможность в рамках своей компании реализовать видение и мечты сотрудника, то тогда он получит самого высокоэффективного и замотивированного бойца. Эта книга – кладезь методологий, сценариев и примеров, как это сделали другие компании. Особенно хочу подчеркнуть, что интерактив, который присутствует в этой книге, делает прочтение более осознанным. После прочтения каждой главы у вас появятся идеи, как и что изменить и внедрить в своей компании или коллективе уже завтра. Спасибо Руслану за этот труд. Я считаю, что любая книга в наше время должна писаться именно в таком формате.



**Михаил Дашкиев,**  
*главный методолог компании «Юниты», сооснователь и*

*управляющий партнер «Бизнес молодости», совладелец сети автосервисов «Вилгуд», автор книг, инвестор*

Руслан Гафаров – человек, который смог. Смог сделать то, на что многие бы не осмелились. Кардинальным образом поменять жизнь и выбрать то, что действительно интересно. Погрузиться в самый эпицентр развития мирового бизнеса, в место, откуда растут корни всего, что мы наблюдаем каждый день на полках супермаркета и в нашей повседневной жизни.

Руслан, как настоящий исследователь, погрузился в самое ядро бизнес-технологий, корпоративной культуры, менеджмента и стал проводником в русскоязычное бизнес-сообщество из самых продвинутых и передовых компаний и технологий. Поэтому книга просто обязательна для изучения каждому, кто не хочет оставаться на уровне колхоза и местечкового ларька. Каждому, у кого действительно есть амбиции создать легендарную мировую компанию.



**Дмитрий Портнягин,**

*российский бизнесмен, бизнес-блогер, автор книги. Управляет самым большим премиальным бизнес-клубом в России Club 500 и ведет YouTube-канал с 1,5 млн подписчиков*

Эта книга будет одной из следующих, которые я прочту.

Но, зная Руслана и его опыт работы в Кремниевой долине, я понимаю, что его контент о современном лидерстве способен изменить мышление современного предпринимательства.



**Андрей Конченко,**  
*«эксперт по добыче» в Центре инноваций Schlumberger*

*(Шлюмберже) в Кремниевой долине*

Прочитав первые 40 страниц текста, я сравнил со стилем письма Роберта Кийосаки («Богатый папа – бедный папа»). Стилль Роберта я описываю как «написано топором» – супер-доходчиво, короткими предложениями, четкими выкладками практически в стиле Тони Робинса. Нарочито напористо.

Скажу сразу, что лично я не люблю ни Кийосаки, ни Робинса, но спорить с тем, что их подход однозначно работает, не может, пожалуй, никто.

Отвечаю на вопрос, почему я не люблю ни того, ни другого: они действуют на подсознательно мотивационном уровне, я же больше люблю анализировать информацию, которую читаю, с возможностью проверить первоисточник.

...Книга хорошая. Несмотря на то что я не люблю Кийосаки, его книга принесла ему миллионы, надеюсь, тебя, Руслан, ждет та же судьба! Кийосаки я бы не стал читать второй раз, тебя прочитаю с удовольствием!

Если вы хотите поместить что-то из этого как комментарий, я с удовольствием подпишусь под сравнением с мировыми бестселлерами и «настольным мотиватором».



**Даг Киркпатрик,**

*мировой эксперт по самоуправлению, консультант по организационному развитию, директор Ассоциации развития талантов, один из лидеров Morning Star, стоявший у истоков бирюзовой компании, известной по бестселлеру Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»*

Руслан Гафаров – активный российский предприниматель, обозреватель и писатель. Сейчас Гафаров является генеральным директором тренинговой компании Malikspace, расположенной в районе залива Сан-Франциско, и он внимательно следит за глобальными социальными и технологическими тенденциями, которые влияют на бизнес в странах СНГ. Данные о более 1000 тренингов для руководителей, проведенных Malikspace в сорока городах восьми стран, дали Гафарову понимание, необходимое для создания этой книги. Книга призвана осветить проблемы, с которыми сталкиваются предприятия СНГ, и предложить концепции и решения, полученные от некоторых из самых передовых и успешных компаний мира, включая Google, Apple, Netflix, Zappos и Amazon.

В увлекательном стиле, с прикрепленными QR-кодами, открывающими новые горизонты, Гафаров ведет читателя в путешествие по обучению менеджменту. Он делится своей личной историей – от учебы в университете и работы в Российской Федерации до того, как стал начинающим предпринимателем среди титанов Кремниевой долины. Его те-

мы актуальны и значимы не только для компаний из СНГ, но и для организаций всего мира. Вовлеченность, миссия, культура, лидерство, командная работа, геймификация и дизайн-мышление – вот некоторые из элементов построения компаний мирового класса, которым суждено оставить свое наследие. Этой высокоинформативной книгой Гафаров открывает новые горизонты в создании организационного наследия СНГ.



**Андрей Шаронов,**  
*президент Московской школы управления «Сколково»,*

*председатель совета директоров нескольких российских компаний. В прошлом – заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики, замминистра экономического развития и торговли РФ и председатель Государственного комитета РФ по делам молодежи*

Эта книга найдет своего читателя. Здесь большой объем информации в доступной форме и интересный личный опыт Руслана.

Подойдет и тем, кто планирует начать свой бизнес, и опытным предпринимателям, которые хотят поменять модель управления компанией.



**Игорь Манн,**  
*консультант, автор, издатель*

Полезная книга. Такое можно получить только из первых рук.

Спасибо Руслану, что делится.



**Николай Орешкин,**

*инвестор более 50 технологических компаний с общей капитализацией в десятки миллиардов долларов, управляющий партнер Elysium Venture Capital*

Через интересные рассказы, описывая живые практики от ведущих мировых корпораций, Руслан сотворил руководство по эффективному управлению компанией. Эта книга – не просто пособие для предпринимателей, которые хотят расти: она заставляет выйти за рамки стандартного мышления и посмотреть на бизнес-процессы через призму инноваций.



**Максим Прасолов,**

*ангел-инвестор, основатель Neu.ro, Biochip.ai, Synthesis.ai,*

*исследователь в UC Berkeley, San Francisco*

Эта книга – хороший образец переосмысления ценностей и мышления руководства успешных корпораций Кремниевой долины. Управление бизнесом в новых условиях быстро меняющейся цифровой экономики прежними методами индустриального технологического уклада невозможно и, очевидно, требует переосмысления и принятия на всех уровнях. Автор провел тысячи интервью с первоклассными менеджерами мировой хай-тек-индустрии, удачно реконструировал лучшие практики корпоративной культуры и дает практические советы для построения эффективных команд. Руслану Гафарову удалось выкристаллизовать действенный метод адаптации управленческого мышления для цифровой трансформации, и это увлекает с первого же модуля.



**Максим Прасолов,**

*генеральный директор Franklin Covey Russia, международный консультант по продуктивности и управлению исполнением, мастер-тренер по методике Getting Things Done*

Я познакомился с Русланом, когда в 2015 году мы привозили в Москву Дэвида Аллена, создателя известной методики личной продуктивности Getting Things Done. Я был приятно удивлен тем, насколько глубоко он погрузился в методiku и как точно понимает ее основные принципы и ценность.

Через некоторое время я уже летел в Уфу обучать команду Руслана. Утром, после первого дня тренинга, когда я приехал в офис, его команда уже собралась и обсуждала, как они будут использовать на практике все то, что услышали от меня днем раньше. Я очень хорошо запомнил это, потому что никогда прежде не видел такой скорости. Потом я наблюдал это не раз: после моей сертификации по холакратии в Амстердаме Руслан и команда «выжали» все мои знания, препарировали их и сразу же превратили в рабочие процессы и процедуры. Не через год, а через неделю. В этом уникальная способность моего друга Руслана Гафарова – находить и быстро внедрять лучшие бизнес-методики без лишних усложнений и заморочек.

И эту способность в мире, перегруженном информацией, сложно переоценить. Мало знать, что нужно делать, важно найти мотивацию без промедления применить на практи-

ке все самое ценное. Эта книга даст вам и то и другое. Используйте суперсилу Руслана переводить разные концепции, методики и инструменты в практические шаги по внедрению в ежедневной работе. После прочтения этой книги у вас появится уверенность, что не обязательно быть Гуглом или жить и работать в Кремниевой долине, чтобы успешно использовать современные практики управления в своей компании.

Эта книга вдохновит вас и вашу команду на изменения, станет вашим экскурсоводом по лучшим мировым методам и инструментам управления, даст пошаговый план внедрения и покажет живые примеры «как это сделать в России».



**Игорь Хен,**

*основатель сети ресторанов MuVox. Компания представ-*

*лена более чем в 150 городах России*

В рукописи приведен сжатый, но качественный обзор части техник управления командой, которые используют американские компании с мировым именем. Автор простым языком рассказывает, что такое миссия и ценности и почему они так важны.

Руслан делится тем, как в своей компании он применяет опыт гигантов, он рассказывает о том, как вовлекать сотрудников, при помощи доступных каждому IT-ресурсов помочь команде стать самостоятельной.

В чем же кроется секрет успеха крупнейших корпораций? На этот вопрос отвечает автор книги, исследуя опыт и подход к управлению таких компаний, как Zappos, Amazon, Google. На примерах, описанных в книге, можно увидеть ключевую разницу подхода к управлению самым важным ресурсом бизнеса – людям. По итогу прочтения книги ты получаешь не только структурированную и понятную выжимку практик компаний с мировым именем, но и проверенный в жизни набор действий для внедрения этих практик в свой бизнес.



**Рустем Ахмадинуров,**  
*заместитель председателя Государственного Собра-*

*ния – Курултая Республики Башкортостан, российский ученый, доктор социологических наук, профессор, руководитель дирекции Школы российской политики в Республике Башкортостан*

Очень актуальная книга для менеджеров, желающих вести бизнес по-современному и с учетом вовлеченности сотрудников в деятельность компании, в которой они не «винтики», а важное и необходимое звено. Важно, что книга написана на основе собственного отечественного опыта и лучших зарубежных управленческих практик.



**APTEM,**

*Senior Product Manager – Marketing Automation /*

Во времена индустриальной революции компании пытались оптимизировать природные ресурсы и увеличить количество выпущенных продуктов за единицу времени. Во времена технологической революции, в которые мы живем, лучшие компании мира оптимизируют главный ресурс современности – человеческий талант. Индустриальные компании изобретали и улучшали свои станки и инструменты; современные ИТ-гиганты и стартапы постоянно улучшают методы работы с сотрудниками и фокусируются на повышении вовлеченности сотрудников в работу компании, что ведет к увеличению производительности и, как результат, конкурентному преимуществу. В своей книге Руслан проанализировал методы и практики по работе с человеческим талантом в лучших компаниях Америки и поделился своими знаниями с читателем. Наблюдения и выводы, представленные в книге, могут быть использованы как начинающими, так и состоявшимися предпринимателями, чтобы раскрыть потенциал своих сотрудников, увеличить их вовлеченность в жизнь компании и повысить общую производительность.



**Марина Давыдова,**

*бизнес-ангел, Head of operations старпана Cherry Labs, разрабатывающего искусственный интеллект для анализа поведения людей по видео, senior advisor образовательного лагеря SV.CAMP для подростков в Кремниевой долине*

Как и многие книги, посвященные «феномену Кремниевой долины», эта книга также пытается ответить на вопрос, что отличает компании Кремниевой долины, что является тем самым «секретным соусом», позволяющим предпринимателям именно здесь создавать инновационные бизнесы, меняющие уклад жизни всей планеты. Однако ее существенное отличие в том, что Руслан подходит к ответу на этот вопрос максимально полезным для русскоязычного читателя образом: фокусируясь на различиях корпоративной культуры и корпоративного управления долиньских компаний и стартапов и привычных для России и СНГ практик. Эта книга – не учебник по корпоративному управлению, это практическое руководство к тому, чтобы начать мыслить и действовать по-новому.

2020 год мы точно запомним как один из очень сложных периодов. Но помимо всего прочего он сделал нам большой подарок: приоткрыл дверь в мир будущего. Он ускорил те процессы, которые естественно развивались, постепенно вытесняя уже не работающие механизмы: удаленная работа, виртуальное образование, индивидуальное развитие. Но любые резкие изменения не происходят без последствий, и к

ним надо готовиться, пересмотреть ценности – свои и своей компании – и внедрить лучшие практики в жизнь.



**Катерина Аханова,**

*учредитель российского Благотворительного фонда помощи детям и молодежи «Галчонок», учредитель Birds of Life Foundation 501c3 California), совладелец русского детского клуба Studio Anthurium Kids&Family, California*

Хотите создать эффективную компанию и управлять ею, но не знаете как? Или есть желание, но боитесь?

Тогда вам надо прочитать и изучить книгу Руслана. В своей книге он приводит в пример практики крупнейших компаний Кремниевой долины, рассказывает об их миссии, раскрывает секреты их внутренней культуры и философии.

Кроме рассказов о больших компаниях, Руслан делится тем, какие секреты и какие новшества он привносит в свою компанию, что оказывается успешным, а что нет.

Большое внимание уделяется лидерам и их качествам, а также формированию команды и поддержанию командного духа. Признаюсь честно, часть идей по работе с командой мне захотелось использовать в работе НКО в России.

Язык книги достаточно простой, он понятен не только активным управленцам, но и тем, кто только встает на этот непростой путь.

Думаю, что эту книгу можно рассматривать не только как руководство по управлению уже существующей компанией для улучшения ее эффективности, но и как руководство по созданию эффективной компании с нуля. Мне, как человеку с опытом управления, чтение книжки показалось одним

быстрым рассказом, но я обязательно хочу вернуться и прочитать книгу более внимательно, отдельными главами.



**Алекс,**

*старший инженер компании Netflix*

Руслан, молодец, хочу поздравить тебя с завершением книги. Читать было интересно. Сконцентрированно, по делу. Мне понравилось.



**Джозеф Сейдел,**

*старший инженер IT-компании, находящейся в Кремниевой долине*

Эта книга – пронизательный взгляд на то, как работают компании Кремниевой долины. Руслан выполнил свою домашнюю работу и отлично объяснил разницу между Кремниевой долиной и более традиционными компаниями. Его страстью к пониманию этой области пронизана вся книга.

Руслан делает исключительную работу, подробно описывая, как подход Кремниевой долины снизу вверх позволяет сотрудникам приносить новые идеи, развивать свою карьеру и оставаться вовлеченными.

Эту книгу оценит тот, кто хочет получить представление о работе некоторых из крупнейших компаний мира.

# **О чем и для кого эта книга**

Перед вами книга о современных подходах к менеджменту, используемых в передовых компаниях США, в частности в Кремниевой долине. В нее я вложил весь свой многолетний опыт изучения «внутренней кухни» самых эффективных в мире организаций и последующего внедрения приобретенных знаний в работу своей команды, а также компаний-клиентов на территории России и стран СНГ.

Книга создана по принципам дизайн-мышления с привлечением широкого круга экспертов из Кремниевой долины. Комментарии некоторых из них вы видели в ее начале.

# **Эта книга для собственников и топ-менеджеров, которые хотят:**

- построить такую корпоративную культуру компании, о которой ее сотрудники будут говорить с гордостью;
- внедрить в работу команд самоорганизующиеся процессы, которые помогают экономить на микроменеджменте и увеличивать вовлеченность сотрудников;
- проработать, осознать цели, миссию и принципы своей организации и превратить их не просто в слова на сайте или стене, а в инструмент, который помогает развиваться и расти;
- понять, кого и как нанимать, продвигать, увольнять;
- внедрить актуальные западные методологии геймификации, коллективных способов генерации идей, проведения совещаний и постановки целей;
- определить, как строятся карьеры в современной организации;
- изучить современную организацию изнутри;
- разобраться в том внутреннем коде, который поможет находить общий язык с менеджментом организации, где вы захотите работать.

Предприниматель найдет для себя руководства к подходам построения команды и управлению. Инструкции позволят вам не самостоятельно искать и исследовать бизнес-про-

цессы, а воспользоваться готовыми схемами, которые уже доказали свою эффективность. Для более глубокой проработки и изучения руководств мы приводим ссылки на информационные ресурсы и наши базы знаний. Помните, что часть информации, представленной в книге, записана со слов сотрудников, с которыми я проводил интервью. Эта информация не является официальной точкой зрения корпорации.

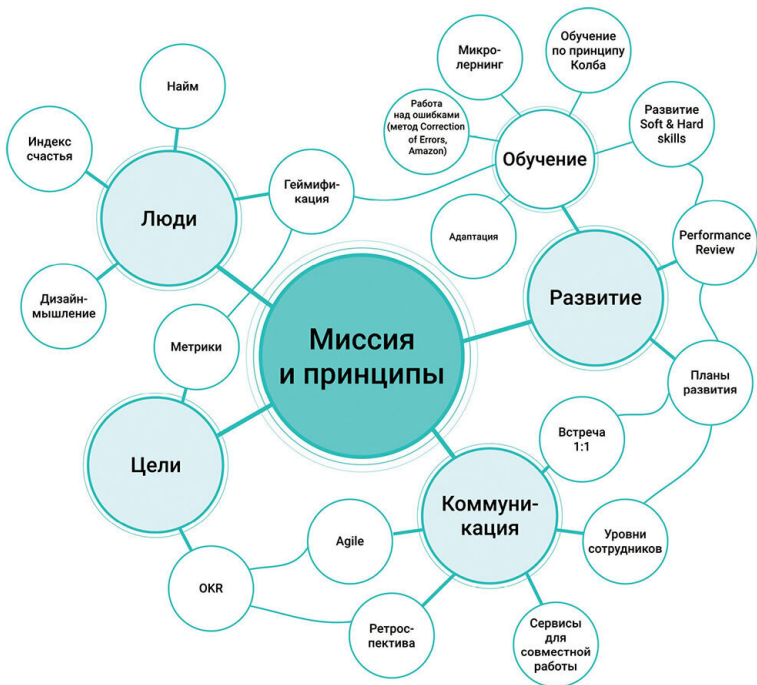
В результате исследования я создал методологию, которая описывает процессы корпораций Кремниевой долины, позволяющие им стремительно захватывать новые рынки, создавать новые индустрии.

В этой книге вы найдете достаточное количество примеров того, как ее применили компании из стран СНГ. Это позволит вам понять, как вы можете воспользоваться этой методологией в своей повседневной работе.

Если вы эксперт в области корпоративной культуры или просто хотите узнать об этом больше, переходите на сайт [svcs.pro](http://svcs.pro) и изучите карту методологии подробнее.

svcc.pro

# Карта методологии



# Как читать эту книгу

Рекомендую уделить каждой главе особое внимание и время. Это книга-интерактив, книга-тренинг, книга-консультант. Сейчас это звучит высокопарно, но прочитайте ее до середины, и вы увидите, что это действительно так. При чтении вы встретите множество интерактивных элементов:

- отсылки к полноценным выпускам на нашем YouTube-канале, в которых вы сможете более подробно ознакомиться с материалами книги, а также воочию увидеть упомянутых сотрудников компаний, основателей венчурных фондов, стартап-акселераторов и бизнес-консультантов;
- отсылки к процессам в платформе MURS.AI – мгновенно применяйте на практике полученный инструментарий;
- отсылки к статьям, более подробно раскрывающим какие-то отдельные термины, методологии, инструменты;
- в каждой главе вас ждут задания, направленные на закрепление изученного материала и на нетворкинг с другими читателями в чате книги;
- для выполнения заданий, общения с другими читателями книги, а также для получения ответов на вопросы от нашей команды, подписывайтесь на закрытый канал в Telegram;



- в конце книги предусмотрен раздел с пустыми листами, чтобы вы могли фиксировать свои главные идеи и озарения – «вы контролируете то, что записываете».

# **На что еще стоит обратить внимание при работе с книгой?**

Взаимодействие практически с каждым интерактивным элементом в книге реализовано с помощью QR-кодов. Большинство современных смартфонов без труда могут считывать заложенную в QR-коде информацию при помощи камеры и специальных программ. Для этого достаточно совершить несколько простых шагов.

1. Открыть установленную программу (если QR-код не считывается по умолчанию камерой телефона).
2. Направить камеру смартфона на QR-код, чтобы он полностью входил в обозначенные рамки.
3. Если код автоматически не считался, то нажмите клавишу спуска затвора камеры.
4. Если вы читаете эту книгу в электронном варианте, для перехода по ссылке, зашифрованной в QR-коде, просто нажмите на него.

5. Для вашего удобства на каждом развороте книги внизу расположены ссылки на сайт книги и канал книги в Telegram.

Я очень надеюсь, что вы не просто прочтете эту книгу, но и будете активно использовать предложенные в ней инструменты. В каждой главе вы найдете упражнения с подробными инструкциями, как адаптировать свою команду к нововведениям.

Желаем вам интересного чтения, веры в себя и продуктивной работы!



# От автора

В 2020 году мир изменился и уже никогда не станет прежним. Когда начинался кризис, мы наблюдали за всем, что происходит, находясь в Кремниевой долине.

Когда стало понятно, что большинство бизнесов изменяют свои бизнес-модели, я поставил себе задачу разобраться в том, что думают люди, которые живут и работают в IT-столице мира.

Часть встреч я проводил в закрытом формате, часть – в прямых эфирах на нашем YouTube-канале. На встречах я задавал вопросы людям, которые управляют сотнями миллионов долларов, живут и работают в Кремниевой долине, так как считаю, что именно венчурные инвесторы научились предсказывать будущее, понимать тренды и инвестировать свое время и деньги в бизнесы, которые будут расти. Эти люди за многие годы научились чувствовать тренды на кончиках пальцев, изучая множество компаний. В результате эти эксперты инвестируют в те компании, которые становятся единорогами (за короткое время достигают рыночной стоимости миллиард долларов и выше).

Общаясь с Павлом Черкашиным, Игорем Шойфотом, Николаем Орешкиным, Алексом Лазовски, под руководством которых проинвестированы сотни миллионов долларов, я понял, что мы вступаем в новую реальность. Того, что про-

изошло в 2020 году, мир никогда ранее не видел.

Смотрите выпуск «Инвестиции. Как уберечь активы? Недвижимость × Стартапы × Ценные бумаги × Криптовалюты»



Для одних 2020 год станет годом разорений, для других – годом возможностей и приобретений.

Часть бизнеса, которая не была оцифрована предпринимателями до 2020 года, потеряна. Не все успели оперативно изменить текущие бизнес-модели и перевести людей на удаленную работу.

Книгу я начал писать в начале 2020 года, не догадываясь, насколько актуальной она станет очень скоро, так как кризис-2020 форсировал многие изменения внутри бизнесов стран СНГ. Перемены обязывают нас работать в новом формате.

Я приехал в Долину, чтобы изучать, как живут самые эф-

фективные бизнесы в мире, понять, как работает культура таких организаций, какие процессы протекают внутри этих бизнесов. Я стараюсь разобраться в том, как мне и другим предпринимателям всего мира внедрить современный подход в организациях русскоговорящих стран, потому что считаю, что Кремниевая долина – законодатель подходов к ведению бизнеса. Именно тут сумели придумать то, что копирует остальной мир. Где-то копируют быстрее, где-то дольше.

Результаты корректно сравнивать, когда соперники имеют сопоставимые исходные данные. Спортивное правило, которое как нельзя лучше подходит для сферы бизнеса: те, кто начал раньше, накопили больше опыта и лучше понимают ситуацию, чем аутсайдеры. Старт экономике США был дан более двух столетий назад, тогда как страны постсоветского пространства начали заново строить экономику в начале 1990-х годов. Когда компания Apple выходила на IPO, в СССР была эпоха дефицита. Вполне закономерно, что разрыв в развитии экономик достаточно велик. Приверженность старому подходу привела к тому, что мы сильно отстаем в бизнесе. История наложила свой отпечаток на развитие менеджмента.

Строгая иерархия социализма воспитала в людях культуру беспрекословного подчинения и следования указаниям руководства. В это же время в Штатах демократический уклад позволил системе образования с начальных классов развивать в детях soft skills – мягкие навыки, которые учили

школьников самостоятельно принимать решения и брать ответственность на себя. Несмотря на то что разница в подходах фундаментальна, я готов рассказать и показать вам, опираясь на живые примеры, что поменять мировоззрение возможно, причем не только в бизнесе.

В 2016 году я учился в Московской школе управления (МШУ) «Сколково». На одной из лекций преподаватель озвучил статистику: «Капитализация всего фондового рынка России (вместе с «Газпромом», «Роснефтью», «Сбербанком» и другими компаниями РФ) составляет \$600 млрд. При этом Google оценивается в \$800 млрд». Именно тогда я понял, что мы работаем как-то не так, и принял решение переехать в Калифорнию, чтобы учиться современному бизнесу.

Переместившись на другой континент, я понял, что секрет кроется в подходах и используемых инструментах. Именно они помогают ведущим мировым корпорациям вовлекать сотрудников в работу через созданные ценности и миссию, ставя в приоритет ответ на вопрос: что, помимо дохода, побуждает человека работать в их организации?

Изучая современные бизнесы, я побеседовал с сотнями людей, которые работают в самых дорогих корпорациях Кремниевой долины. Вначале меня больше всего интересовали Apple, Google, Facebook, так как я читал книги и смотрел фильмы про эти компании. Со временем мне стало ясно, что тут все организации одинаково круты и прямо сейчас, благодаря культуре Долины, в гаражах рождаются новые

компании, которые еще быстрее, чем перечисленные выше, преодолевают планку в миллиард долларов.

Я не раз летал для проведения интервью в Сиэтл, где находятся интересные мне компании – Amazon, Microsoft, Valve, Costco, Boeing и другие. Моим вторым домом в США после Кремниевой долины стал Нью-Йорк, где я изучал одно из самых больших и быстрорастущих агентств недвижимости в мире – Keller Williams. Мы проводили десятки встреч, изучая, как работают ООН, администрация и университеты города.

Часто бываю в Лос-Анджелесе, Лас-Вегасе, где мы с участниками наших образовательных программ изучаем Голливуд, Zappos и другие компании изнутри. Я посетил большинство американских компаний, описанных в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», так как именно после ее прочтения понял, что бизнес будущего должен работать по-другому. Я искал ответ на вопрос: какие принципы позволяют Америке так быстро двигаться вперед в создании и расширении новых бизнес-моделей, которые затем копирует весь мир.

В наших образовательных программах участвовали сотни русскоговорящих собственников компаний со всего мира, большей частью из СНГ, со штатом от 5 до 10 тыс. человек.

Мне удалось найти четкие различия между подходами к управлению, которые разработали самые эффективные биз-

несы мира, и теми, которые применяют организации с корнями в странах СНГ. Основное отличие подходов заключается в том, что менеджмент в русскоязычном мире – это в лучшем случае правильная нарезка задач сотрудникам и методичный контроль за исполнением.

Менеджмент современных организаций, направленный на активный поиск новых талантов, сегодня чаще называют лидерством. Он отличается от бизнесов в странах СНГ тем, что развернут в сторону людей. В таких бизнесах сотрудники четко понимают миссию своей организации, ее принципы, проводят регулярные встречи One on One с наставниками, которыми часто бывают их менеджеры. Исполнителям не ставятся конкретные задачи, руководство предлагает каждому сотруднику, используя принципы дизайн-мышления, формулировать задачи самостоятельно (при этом вместе с командой) и выбирать те, которые будет интересно выполнять всем. Задачи, дающие возможность не просто зарабатывать деньги, но и развивать команду. Такой менеджмент нацелен не столько на решение текущих проблем, сколько на разработку мероприятий, пресекающих возникновение проблем как таковых. Для этого менеджеры в ходе регулярных встреч с командой определяют, какие проблемы могут возникнуть и какие действия будут предприняты для их решения.

# **Основные проблемы менеджмента в странах СНГ**

На территории СНГ я провел более 300 интервью с лидерами различных предприятий. Исследуя их подходы к ведению бизнеса, я старался выделить из всей массы три основных паттерна в ведении бизнеса на русском языке.

## **Военный подход**

Методология, похожая на то, как управляет бизнесом Илон Маск: многое на интуиции и энергии главнокомандующего. Проблема заключается в иерархической структуре менеджмента, который чаще всего построен на культе личности и при этом не обладает должной систематизацией. Здесь собственник десятилетиями стоит у руля, не имея возможности отойти, потому что без его энергии армия попросту перестанет двигаться вперед.

## **Менеджмент девяностых**

Попытки изучить переведенные на русский язык материалы по западной модели систематизации бизнеса – чаще всего это книги по менеджменту 90-х годов. На мой взгляд, такой подход действительно работает эффективно. Но часто при

таком менеджменте наиболее комфортно чувствует себя и продуктивнее всего трудится именно поколение беби-бумеров. Ему присуща способность чинить сломанное, а не придумывать новое. Поколение, любившее что-либо делать, не требовало, чтобы ему объясняли «зачем делать». Для людей этого поколения было необходимо и достаточно знать, что необходимо выполнить, объяснять причины не требовалось.

Подробнее о теории поколений



Прошу заметить, что именно в расцвет поколения беби-бумеров были написаны основные книги по менеджменту, на котором в данный момент строится бизнес стран СНГ. Такой менеджмент опирается на подход старшего поколения к управлению, при этом менеджеры забывают, что управление разными возрастными группами отличается.

Поколение беби-бумеров сменили новые поколения, которым просто необходимо было говорить не только «что делать», но и «как делать».

## Основные отличия поколений



Смотрите выпуск «Стратегия в период кризиса. От Выживания к Процветанию. Брэд Шугарз – бизнес-коуч № 1»

Современные поколения не чинят сломанное. Сегодня молодые гордятся своими рваными вещами, тем, что они не исправляют то, что вышло из строя. Им нужно говорить не только «что и как делать», но и «почему» это нужно делать. Со временем добавился еще вопрос «зачем». Именно таким людям важны миссия, принципы, личное развитие.

Впервые о теории поколений мне рассказал Брэд Шугарз на одном из наших совместных прямых эфиров. Брэд – бизнес-коуч № 1 в мире, по версии журнала Entrepreneur, основатель компании ActionCOACH с более 1000 офисов в 80 странах мира, автор 17 книг по бизнесу.

Различие ценностей обозначило определенный разрыв между поколениями, при котором каждый находит недостатки в другом:

- беби-бумеры считают нынешнее поколение избалованным;
- современные поколения считают беби-бумеров медлительными и далекими от современного мышления. Именно в этой связи мы должны обращать внимание на изменения в людях и их менталитете, когда меняется средний возраст организации;
- современные поколения более подвижны и быстры. Их больше, чем беби-бумеров, беспокоит собственное эмоциональное состояние. Многие молодые очень легко приспосабливаются к виртуальной природе бизнеса, тогда как старшим это дается с трудом.

Людям, строящим бизнес на менеджменте, изученном ими по книгам, которое создало поколение беби-бумеров, стоит обратить внимание на следующую тенденцию. Если вы говорите, что в вашу команду не хотят идти качественные кадры, то, скорее всего, ваш подход к управлению просто не подходит для тех, кто вам сегодня так нужен. Те таланты, которые вы ищете, опираются в своей работе на совершенно другие принципы. Ваш подход к управлению эффективен в работе с людьми старшего возраста. К нам приходят те люди, которых мы заслуживаем.

В Кремниевой долине принципиально другой менеджмент. Изучая подход самых дорогих компаний в мире – Apple, Google, Facebook, Amazon, я вижу, что у них больше коучинговый, менторский стиль управления. В его осно-

ве лежат регулярные встречи One on One, так как в Долине считают, что менеджмент – это не когда вы ждете, что кто-то придет к вам с проблемой. Менеджмент заключается именно в том, что вы заранее знаете о проблемах и успешно решаете их.

## **Охота за топ-менеджерами**

Стремление схантить менеджера среднего звена западной корпорации в свою компанию в качестве ТОПа – метод хороший, но в странах СНГ работает недолго. После первого года работы такой человек, выпавший из прежней системы, в которой его систематически подпитывали, помогали выстраивать планы, вовлекали в работу организации, останавливается в развитии. Ему попросту не с кого брать пример. Менеджеру среднего звена в сложившейся ситуации не хватает мужества, стойкости и опыта для того, чтобы убедить собственника в необходимости изменить подход в менеджменте, развернуть его в сторону современного поколения.

Тем собственникам, которым хватило денег на топ-менеджера западной компании, удастся строить действительно большой бизнес в странах СНГ. «Тинькофф» – хороший пример.

Мир вокруг меняется стремительно. То, что вчера было в диковинку, сегодня – обыденность. Прежние подходы к ведению бизнеса не работают в тех обстоятельствах, которые

сложились во время кризиса.

2020 год показал нам, что вчерашние ценности сегодня ничего не стоят. Изменения произошли за считанные месяцы. И теперь мы, как собственники бизнеса, должны быть еще гибче, чем вчера, чтобы успевать за изменениями.

Дочитайте книгу до конца, внедрите ее идеи и напишите в мой личный Telegram – @ruslangafarov – свой комментарий о прочитанном, оставайтесь с нами на связи в Telegram-канале – @maliktrip.



# Введение

## Мой путь из ЖЭУ в Кремниевую долину

Окончив в 2002 году школу МВД, я проработал восемь месяцев в уголовном розыске. Мне было 18 лет. Я был романтиком, учился, чтобы по-настоящему побеждать преступность. В реальной жизни же я столкнулся с тем, что не всем нужны мои победы. Разобравшись в том, что происходит внутри структуры органов, понял, что миссия и принципы уголовного розыска никем и никогда не были привязаны к действиям сотрудников. Похожий урок я получил и позже, работая в федеральном банке. Резюмируя тот опыт, я понимаю, что там было «не так»: внутри банка у меня не было понимания того, как я смогу расти в рамках организации. Мои цели не были синхронизированы с целями организации. Никто не пытался этого делать, и потому большинство сотрудников относились к повседневным задачам не как к своим, а как к чьим-то чужим, что приводило к невовлеченности и неэффективности.

После ухода из органов я длительное время не мог найти работу, потому что бывшие сотрудники полиции вызывали

откровенное недоверие. Пошел таксовать. В конце концов, бросив ночные метания по городу в поисках денег, устроился в ЖЭУ, заняв должность мастера по кровельным работам. Мне приходилось работать с людьми, чей горизонт планирования упирался в один день, если не в пару часов. Такая работа разочаровала меня, но, вопреки унынию, я убедил себя, что если сработаюсь с такой категорией людей, то в будущем смогу вписаться в абсолютно любые команды. Этот же подход позволил мне дорасти до главного инженера в этой организации.

Параллельно основной работе я поступил на вечернюю форму обучения в авиационный университет. Там познакомился с однокурсником, который позже позвал меня работать в федеральный банк. Проработав в последнем некоторое время, стал заниматься собственным бизнесом. Таким образом я нашел свой способ развития, который больше был похож на хобби. Я с интересом занимался самообразованием и понял, что полученное мной высшее образование не дает мне понимания, что делать дальше. Первый тренинг, который я организовал, состоялся благодаря тому, что в нашем городе не было людей, готовых привозить спикеров из других городов. Я тогда сильно рискнул, взяв на себя ответственность по денежным обязательствам на случай, если бы мне не удалось собрать людей на мероприятие. Рискнул – и не потерял ничего, организовав приезд спикера из Питера. Со временем я полностью стал посвящать себя хобби, а в

2012 году стал развивать его как полноценный бизнес, уйдя из банка.

Опыт, полученный во время работы по найму, привел меня к тому, что я начал исследовать, как правильно развиваться сотруднику внутри организации, как он может понять, что делать, а чего не делать, чтобы расти. В тот момент я не имел конкретного представления о том, что именно было несовершенно. Сейчас же у меня есть сформулированное понимание того, какие существуют современные эффективные процессы, договоренности внутри организаций и их команд. А главное, у самих команд есть четкое представление о целях организации и о том, как команды реализуют свои цели через цели компании.

Когда позже я узнал о капитализации Google, мечтой моей жизни стало оказаться там, где сегодня создается будущее и эффективность бизнеса видна в количественных показателях.

Штаты – страна предпринимателей, где ценность приобретают идеи, приносящие доход. В этом легко убедиться, посмотрев лишь на один отдельный регион – Кремниевую долину. Если бы этот клочок земли был отдельной страной, то ее ВВП составлял бы \$721 млрд. Для сравнения: ВВП России находится на уровне \$1,578 трлн. При этом в Долине проживает около 5 млн человек в то время, как в РФ – 144 млн. Рыночная стоимость Apple превысила отметку в \$1,578 млрд. Google, к слову, тоже близко к преодолению

этого рубежа. На одного сотрудника Apple приходится доход в размере \$2 млн. В Facebook этот показатель составляет \$1,8 млн., в Google – \$1,2 млн.

Я мечтал попасть в Кремниевую долину и учиться там у людей, которые работают над собственными проектами или в корпорациях, так как учиться у бизнес-тренеров я, честно говоря, устал.

Стало понятно, что продолжать заниматься саморазвитием в направлении бизнеса в русскоязычном пространстве нет никакого смысла, потому что здесь никто не знает, как делать честный бизнес, а то, что есть, – часто нечестный или скопированный бизнес. Оригинальных бизнес-моделей в странах СНГ не так много, чаще они заимствуются на Западе, в Штатах. Так родилась наша новая бизнес-модель. Мы в Malikspace сумели гибко перестроить наш бизнес и начать образовательные поездки в Штаты. С 2016 года мы регулярно проводили время в Долине, а в 2018 году переехали туда и поселились между Сан-Франциско и Пало-Альто, в городе Фостер-Сити. Тут мы ежедневно с кем-то знакомимся, ходим на ивенты, сами организуем их, живем среди умнейших людей на планете.

Я сюда приехал, чтобы учиться делать свой бизнес современным, ведь я считаю, что лучшее место на планете для этого – Кремниевая долина; бизнес-модели, созданные здесь, изменяют отрасли всего мира – это факт. С большим интересом последние три года я ежедневно изучаю, как работа-

ют организации Кремниевой долины и компании в других городах Америки; все они заслуживают внимания.

Уже больше года я общаюсь со своей командой из Уфы исключительно через экран ноутбука. Офис продолжает совершать продажи, запускать маркетинговые кампании, нанимать новых членов команды и решать множество других задач. У них нет менеджера, руководителя отдела продаж или кого-то иного, кто принимал бы решения за них. Такой результат был достигнут благодаря инструментам, которые я изучал в корпорациях Кремниевой долины и Штатов в целом.

Познакомиться подробнее с моей командой и заглянуть в наш уфимский офис вы можете в специальном выпуске на нашем YouTube-канале



У менеджера, рожденного на просторах Союза, такой метод может и не найти отклика.

Я одним из первых на рынке СНГ внедрил изученные ин-

струменты, так как считаю, что каждому бизнесу рано или поздно придется сделать это. Пандемия усилила влияние глобализации на экономику. Текущие тренды заставляют нас в родных городах конкурировать с мировыми корпорациями в найме талантливых сотрудников. Эти изменения с каждым днем становятся заметнее: мы ежедневно наблюдаем, как рынок труда переходит в онлайн-формат.

Те компании, которые не смогут создать внутри себя эффективную среду, не смогут привлечь таланты, развивать людей внутри, давать возможность роста, все чаще будут сталкиваться с дефицитом эффективных сотрудников внутри бизнеса. Такие действия собственника со временем выведут его из игры. На первое место в бизнесе выходят люди: их мечты, настроение, с которым они берутся за повседневные задачи.

# **Кто и как трактует ценность в компаниях Долины и в странах СНГ?**

## **Как формируются ценности**

**Ценность** – важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Это определение хорошо понимают и удачно трактуют руководители мировых гигантов бизнеса. Их компании построены на таких ценностях и миссиях, которые позволяют перейти от архаичной надзирательно-контрольной системы к менеджменту ответственности. При таком подходе сотрудник понимает, какова его функция и в чем смысл его деятельности. Все его действия внутри компании определены через грамотно сформулированные ценности.

Существует немало теорий, касающихся формулирования ценностей. Лично мне наиболее близка спиральная динамика, определяющая следующие восемь уровней ценностей.

1. Выживание.
2. Родство.
3. Власть.
4. Цель.
5. Достижение.
6. Консенсус.

7. Интеграция.

8. Целостность.

Каждый из нас находится на собственном уровне понимания жизни и занимает вполне определенную ступень в модели эволюционного развития. Любое из занимаемых положений определяется личными способностями, стремлением к развитию, приобретенным опытом и возможностями среды. Переход на следующую ступень – это новые возможности, другой уровень понимания и множество благ. Но переход невозможен без завершения предыдущего этапа. Без этого человек попросту не сможет в полной мере воспользоваться предоставляемыми ему благами, так как не будет видеть в них ценности для себя. Хуже всего, что он также не будет осознавать риски нового уровня, сохраняя свое нестабильное положение.

В Кремниевой долине уровень ценности сопоставим с точкой 6 в спиральной динамике (*Консенсус*): участники проекта стремятся понимать друг друга и договариваться.

Смотрите выпуск «Феномен Кремниевой долины»



Законодатели трендов и новаторы, как правило, первыми совершают переходы с одной ступени на другую, становясь примерами для подражания. Обратную сторону этой медали хорошо описывает гипотеза об организациях, которые не смогли шагнуть на новый уровень и, несмотря на наличие талантов и ресурсов, закрылись. Все факторы изучаются инвесторами – ценности стартапа играют ключевую роль в том, сумеет ли стартап выжить и развиваться или же прекратит существование, несмотря на сильный продукт.

С точки зрения инвесторов, интерес представляют компании и стартапы с сильной командой, что подтверждает гипотезу о ценностях как минимум шестого уровня. Все логично: когда у вас нет навыков работы в команде, вы будете сползать вниз и работать в одиночку, перетягивая одеяло на себя. Результаты одиночек бывают значительно хуже, чем показатели командной работы.

# Ценности могут меняться

Наше ближайшее окружение формирует получаемые нами ценности. Оказывает влияние среда, в которой мы родились и воспитывались, исторический период, в который происходит наше развитие, социальный статус нашего окружения. Каждый, кого мы встречаем на пути взросления – воспитатели в детском саду, учителя, тренеры, – влияет на формирование наших ценностей. Существующий у каждого взрослого человека каркас убеждений, правил и предпочтений формируется в период с 12 до 17 лет. Дальше идет только надстройка, и изменить устоявшийся уклад крайне сложно.

Два наиболее часто встречающихся на практике пути к изменению ценностей:

- 1) человек осознанно работает над своими сформированными парадигмами с психологом, психотерапевтом или коучем;
- 2) кризис или травмирующая ситуация.

В первом случае развитие идет плавно, без острых осложнений, и человек относительно безопасно переходит на следующий уровень. Во втором же случае все заканчивается кризисом или психическим надломом.

Экономическая и социальная ситуация в стране сходна с судьбой человека, так как в основе любого социального из-

менения также стоят обычные люди.

Изменяющийся мир заставляет нас не терять фокуса на приобретении знаний и опыта, необходимых для создания новых ценностей.

Складывающаяся в странах СНГ ситуация тоже будет менять наши ценности. Нынешнее затишье, кризис дают собственникам бизнеса уникальную возможность ответить самим себе на важные вопросы, разобраться в своих убеждениях и ценностях. Именно сейчас можно и нужно пересмотреть коммуникации с сотрудниками, узнать, что для них важно, изменить свое видение, оценить актуальность принципов. Как своих, так и корпоративных.

Изменения происходят постоянно и быстро. Возникают новые условия, к которым приходится приспосабливаться и развивать соответствующие навыки. Чтобы не остаться у разбитого корыта и продолжить работу, компании массово переходят к системе удаленной работы сотрудников. В связи с таким положением дел перед организациями открываются возможности и перспективы, которые вполне реально использовать для повышения собственной эффективности. Те предприниматели, которые перейдут к непосредственным действиям, минуя фазы отрицания и замирания, оставят конкурентов в аутсайдерах. Те же, кто не сумеет адаптироваться к новым условиям рынка, просто пойдут ко дну.

Когда появилась первая подтвержденная информация о нарушении авиасообщения между странами, я сразу понял,

что необходимо действовать. Не выжидая, мы быстро переориентировали офис на новые задачи. Ценности, которые я внедрял в нашу команду, помогли выполнить намеченное без сопротивления со стороны моих ребят.

Смотрите выпуск «Из ЖЭУ в Кремниевую долину. Как мне удалось автоматизировать работу своей команды?»



**Задание: Поделитесь своей историей перехода на удаленную работу в Telegram-чате книги @svccpro. Возможно, вы найдете единомышленников и почерпнете дополнительные инсайты от других читателей.**

Отличную идею для развития собственных сотрудников я позаимствовал в футболе. Согласно традиционной схеме, каждый игрок занимает одну позицию и выполняет определенную роль – вратарь, защитник, полузащитник и нападающий. Принято считать, что игрок обладает навыками, соответствующими его позиции. В современном футболе у каж-

дого есть своя роль: оказался на месте нападающего – играй как нападающий.

Известный психолог и бизнес-тренер Фрэнк Пьюселик утверждает: «Если люди в компании не развиваются, то они крепостные». Сейчас подходящее время для того, чтобы обучать людей, чтобы завтра они могли соответствовать требованиям рынка. И мы видим глобальную переоценку ценностей, которая затрагивает весь мир.

Актуальная для менеджера задача в текущий момент – создание условий для работы в новом формате. Трудности, с которыми он столкнется – старые стереотипы, ложные убеждения, – он будет вынужден преодолевать благодаря собственным ценностям и лидерским качествам. В такие моменты миссия и ценности компании нужны для того, чтобы поддерживать безопасную среду и создавать экологичную корпоративную культуру.

Зачастую реализации задуманного мешают разногласия, которые возникают между компанией и сотрудником. В основе таких разногласий лежат убеждения, сформулированные в следующих трех тезисах.

**1. Меня в этой компании не ценят. Я всего лишь винтик в механизме, который приносит деньги собственнику или директорам.** В любом бизнесе существуют два основных направления: рабочие вопросы и отношения. К рабочим вопросам относится то, что записано в должност-

ных инструкциях. Все остальное, выходящее за пределы деловых вопросов, – это отношения. Дьявол кроется в деталях. Когда сотрудник чувствует, что на него не обращают внимания, не интересуются его системой ценностей, устремлениями, проблемами, – он переносит переживания на отношение к работе. В нем крепнет убеждение, что в компании он не более чем инструмент. Такое положение дел тяготит его и со временем отражается на результативности. О развитии в данном случае речь не идет вовсе.

**2. Успехи компании никак не связаны с моими личными действиями.** Подтверждение своим домыслам сотрудники находят в резких формулировках руководителей: «Не хочешь работать – уходи! На твою должность километровая очередь кандидатов!» Фактически сотрудник верит, что все происходящее в компании с ним никак не связано. А если результат от него не зависит, то зачем вообще прилагать усилия? Именно на пике таких убеждений и возникает имитация бурной деятельности, изобретаются веские причины бездействия.

**3. В компании действуют двойные стандарты, и декларируемые руководством правила не работают.** Те из сотрудников, кто разделяет данное убеждение, устраивают щепетильную проверку декларируемой миссии и ценностям компании. В такие моменты руководитель должен по-

дать личный пример, проявить инициативу, продемонстрировать, что созданные договоренности соблюдаются в равной степени в интересах любого члена коллектива. Если такой демонстрации нет, то недовольный сотрудник будет либо стараться адаптироваться к существующей субкультуре, угождая начальству, либо, не согласившись с двойными стандартами, уйдет.

Деструктивные убеждения разъедают компанию изнутри и убивают энергию даже самого мотивированного сотрудника. Ситуацию можно выправить в том случае, если руководитель понимает суть происходящего и здраво оценивает положение дел. Правильные действия в таком случае – постоянный контроль и поддержка корпоративной культуры.

Хорошим примером собственных убеждений и ценностей послужила моя семья.

Когда мы с женой ввели практику планирования, произошла следующая ситуация. Однажды, когда я был очень занят, сказал ей: «Слушай, напиши сама то, что считаешь нужным. Я тебе доверяю». Алина не просто написала план на следующий этап, но и продумала антикризисную стратегию, учитывая ситуацию.

Ход ее мыслей мне понравился, и я взял этот инструмент на вооружение. Особое внимание я уделил той части, где мы с ней договорились, как будем взаимодействовать и относиться друг к другу. Также в плане было учтено, что если

я где-то пропадаю или задерживаюсь, то только ради того, чтобы что-то сделать для нашей семьи.

Именно благодаря такому подходу растаяло большинство спорных ситуаций и разрешились вопросы с распределением времени. Каждый из нас мог подменить другого, понимая общую миссию и разделяя ценности. Сейчас я практически точно такие же ценности в работе со своей командой.

## **Условия для того, чтобы ценности и миссия работали**

1. Принципам следуют все, от управляющего и до дежурного на рецепции.
2. Формулировки четки и понятны. Каждый в команде должен понимать, о чем идет речь. Не должно быть никаких разночтений, дающих возможность интерпретировать мысль как-то по-своему.
3. Механизм коммуникаций отлажен. Все правила должны быть четко донесены до каждого сотрудника.
4. Жизнь компании соответствует ее миссии и ценностям. Напоминалки, картины, фигуры, обращения к сотрудникам – все наглядные материалы должны быть пронизаны духом корпоративных принципов.

Выполнение перечисленных условий запускает механизмы, при которых сотрудники не нуждаются в постановке

конкретных задач. Следуя собственным принципам, они понимают не только текущие задачи, но и видят перспективу своей работы. Используя такой подход, мы предоставляем своей команде свободу, контролируя движение в заданном направлении.

Подход заключается в переводе сотрудников на работу в рамках заданных установок, а не узких поручений и приказов. Это необходимо для формирования вовлеченности человека в процесс. Так происходит глубинная трансформация поведения, когда меняется ментальность, отличающая работу механизма от работы человека.

Когда ценности компании и сотрудника совпадают, формируется такая рабочая среда, в которой сотрудник чувствует себя на своем месте: он счастлив, видя возможности для самореализации. Описанная ситуация – идеальна и складывается нечасто.

Человек, видящий смысл в собственной работе, опирается на сильные стимулы для дальнейшего развития. Для компании такая ситуация важна тем, что вовлеченный в работу сотрудник во много раз эффективнее невовлеченного.

Смотрите выпуск «Что если организация – продукт для людей?»



**Задание: Поделитесь в Telegram-чате @svccpro, какие ценности есть в вашей компании/команде? Используете ли вы их в качестве опоры при выполнении ежедневных задач?**

Определение собственных ценностей – не единственный путь к успеху в компании. Руководители бизнеса в странах СНГ часто сталкиваются с ситуацией, когда сотрудник шантaжирует компанию своим уходом, грозит переходом к конкуренту. И если его знания и опыт действительно ценны для организации, его требования чаще всего удовлетворяются. В длительной перспективе такие сотрудники сами становятся руководителями, но в силу своих ценностей и догм приводят компанию к неминуемому хаосу и краху.

За океаном такую проблему научились решать с помощью *Performance Review*. Суть инструмента заключается в том, что все сотрудники компании должны понимать, зачем они работают, почему именно здесь и какими принципами

они должны руководствоваться в работе. Примером эффективного применения этой концепции выступает компания Amazon, где руководство нашло общий язык с сотрудниками и договорилось с ними о принципах работы. В результате персоналу организации стало проще соответствовать определенным ожиданиям, сотрудники стали лучше понимать, как будет расти их организация. Развитие происходит целенаправленно и одновременно.

В странах СНГ инициирование внедрения новых идей и важные решения традиционно остаются за владельцами бизнеса. Собственники и управляющие, как правило, люди весьма занятые. Взмаивая на себя широкий круг обязанностей, они попросту не находят достаточно времени для оценки новых идей. И от этого очень мало внедряемых инноваций. Идеи, рожденные в коллективе, попросту игнорируются, что в перспективе приводит к уничтожению инициативы. Сейчас на территории бывшего СССР нет ни одной крупной инновационной компании, которая бы что-то разработала и внедрила самостоятельно. В большинстве случаев идет «допиливание» и усовершенствование уже появившихся за рубежом продуктов.

Для разрешения такой ситуации существует и успешно применяется следующий подход: обучить команды дизайн-мышлению, чтобы они самостоятельно генерировали решения внутри собственного бизнеса. Apple, Google, Facebook, Atlassian, Netflix, Salesforce, многие другие веду-

щие мировые компании пользуются таким инструментом, внедряя различные способы мотивации для такой системы работы.

В приведенном примере компании объединены общей чертой: руководство регулярно лично встречается с командой. Применяя данный подход, менеджер перестает быть для команды просто руководителем. Он становится коучем, помогает разбираться в проблемах и преодолевать препятствия. На встречах One on One сотрудник и руководитель обсуждают не только работу, но и личные вопросы. Менеджера интересует, как обстоят дела в семье у сотрудника, есть ли у члена команды какие-либо затруднения, которые компания может решить. Обсуждается, какая работа больше подходит специалисту и в каком направлении он планирует развиваться дальше. Прделанная работа дает менеджеру понимание истинных мотивов поведения специалиста, причин спадов и подъемов его эффективности. У работника, в свою очередь, повышаются мотивация и заинтересованность в делах компании, появляется желание делать свою работу лучше.

Темы эффективности коммерческой организации как целого и личных мотивов сотрудника неразрывно связаны. Настоящая книга посвящена изучению этой проблемы и нахождению эффективных способов ее решения.

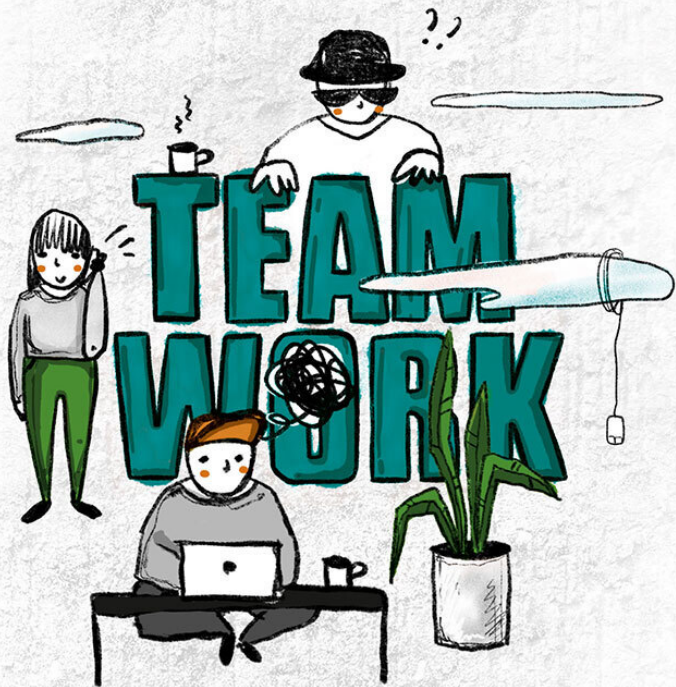
В этой книге я расскажу об инструментах, которыми пользуются корпорации Долины и Штатов для повышения качества работы своих команд. Приведу живые примеры и ис-

тории изменений, которые происходили внутри исследованных мной организаций. Читателям же останется только применять описанное, опираясь на книгу как на инструкцию по выстраиванию корпоративной культуры и подходов к ведению бизнеса в компаниях.

Я представляю, как многие из вас возразят: «Ну, так это у них! У нас такое не сработает». Оглянитесь вокруг: мы ездим на немецких авто, пьем бразильский кофе, пользуемся японской электроникой. Происходящее – лучшее подтверждение тому, что «их» инструменты могут работать и у нас. Разумеется, неэффективные компании есть не только в СНГ и России, но и в США, и в Западной Европе, и в Юго-Восточной Азии. Речь о том, чтобы внедрить инструменты мировых бизнес-лидеров, которые уже зарекомендовали себя как эффективные.

Например, Сбербанк, Яндекс, Decathlon уже работают над внедрением таких инструментов, занимая сейчас лидирующие позиции в своих нишах на рынке. Те компании, которые не желают интенсивно развиваться, уже отстают и рискуют в обозримом будущем остаться не у дел. Ни вливания средств, ни человеческие ресурсы не спасут такие компании от ухода с рынка.

Задумайтесь о том, что ждет вашу компанию через 10–15 лет, когда сегодняшние нововведения будут использоваться повсеместно.



# Глобальные отличия СНГ от США

Смотрите выпуск «А что если государство – это платформа для людей?»



# Мотивы поведения сотрудников и руководителя

Фрэнк Пьюселик, один из создателей нейролингвистического программирования, бизнес-тренер, консультант и автор разработок в области психотерапии, рассказал следующую историю.

=====

В 1960–1980-х гг. в США работал Дэвид Макклелланд, профессор психологии и исследователь бизнес-моделей. Огромные корпорации обращались к Макклелланду за консультациями по поводу концепций перехода на следующую ступень развития бизнеса.

Однажды представители шести крупнейших компаний Америки прислали Дэвиду одинаковые запросы. Каждую компанию интересовали вопросы лидерства. Поводом для обращения послужили успехи известных деятелей политики, религии, бизнеса и социальной сферы. Эти личности оказывали существенное влияние на жизнь огромного числа людей во всем мире. В них верили, им поклонялись, им подражали и следовали их советам неукоснительно. На них с радостью работали многие самые талантливые специалисты, искренне вовлеченные в реализацию чужих масштабных идей и проектов. В чем же заключалась магическая сила, позволявшая лидерам в

такой степени овладевать сознанием десятков тысяч людей? Можно ли понять сам механизм происходящего, овладеть им и уподобиться властителям дум? Как приблизиться к их уровню харизмы и способности убеждать? Да и вообще, существует ли возможность вырастить таких людей в своей компании или хотя бы привлечь их на работу?

К тому времени Макклелланд уже давно изучал феномен успешности самых влиятельных и харизматичных представителей различных сфер, обладал базой наработанных данных. Результаты его исследований показывали, что сила влияния лидеров не определялась ни уровнем интеллекта, ни образованием, ни расовой принадлежностью. Также малую роль играли семья и те, кто окружал будущих великих людей в детстве. Ученый не нашел ни одного фактора, который бы действительно оказывал влияние на способность человека к выдающимся достижениям.

После нескольких лет изысканий Макклелланд сказал: «Я не могу найти паттерн. Возможно, каждая личность действительно уникальна, и нет фактора, который мог бы дать любому лидеру безграничную силу убеждения». По словам профессора, это был исключительный случай в его практике, когда он не справился с поставленной задачей.

Исследование сдали в архив, не надеясь найти ответ на нерешенный вопрос. По прошествии некоторого времени компании вновь заинтересовались данными исследований. Результаты, полученные командой

Дэвида, были выкуплены за хорошие деньги. Бизнесмены подошли к вопросу со стороны бизнеса, а не науки. Не меняя полученных данных и результатов, они изменили формулировку вопроса, изменив своим подходом значимость полученных данных.

=====

Бизнесмены не просто смогли ответить на вопрос: «Как стать влиятельным?», но и выделили три мотива, используя которые, лидер мог бы влиять на своих сотрудников и помогать двигаться вперед.

1. Власть.
2. Причастность.
3. Достижение.

## **Власть. Мотив первый**

Ученые выделяют четыре типа власти: влияние, воздействие, престиж и контроль.

**1. Влияние.** Оказывая влияние, человек имеет возможность изменять мысли или действия другого человека. С этой точки зрения власть заключена в силе и способности ставить задачи и решать их посредством других людей. Чем ярче ваша сила убеждения, тем больше вероятность, что вы сможете заставить или убедить других делать то, что вам нужно.

**2. Воздействие.** Воздействие схоже с влиянием, но име-

ется отличие в следующем: способность изменять мысли и действия другого человека отличается от способности изменять его эмоции. Например, в вашем окружении есть люди, которые обожают делиться плохими новостями. Как вы думаете, каков их мотив? Таким людям важно получить от вас ответную реакцию в виде эмоций. Психологи называют это явление психологическим вампиризмом. Мотив таких «вампиров» – самоутверждение за ваш счет.

**3. Престиж.** Преподнесение власти через собственный яркий образ: «Смотрите, это я!» Для примера приведу ситуацию, описанную Фрэнком Пьюселиком: у него есть знакомый, который владел автопарком из нескольких машин престижных марок. Недавно он продал их, купив себе красный Maserati. В первый же день, подъехав к офису, он вышел из автомобиля и включил сигнализацию, чтобы все, кто работает в здании, выглянули в окно. Для него ключевым моментом была потребность привлечь внимание сотрудников: шикарный красный Maserati на стоянке – это моя машина!

**4. Контроль.** Потребность следить за любыми процессами и управлять всем, что происходит вокруг, – очень важный и мощный мотиватор. Например, те, для кого важен контроль над окружающими, поступают на службу или работают в госорганах. Для них работа является подтверждением большого значения, придаваемого контролю над всеми делами.

При сотрудничестве с человеком, чьим мотивом действий

является власть, нам приходится «платить» ему, отдавая дань уважения и подстраиваясь под его поведение. Четких рамок в определении типа власти не существует: на руководящей должности вполне можно встретить человека, чьим методом является не воздействие, а контроль.

Хорошую историю на тему власти приводит Фрэнк Пьюселик.

=====

К нему пришел владелец крупной компании и, представившись Джоном, обратился к нему:

– Фрэнк, скажи, почему меня не признают? У меня хорошая компания, но мы получаем награды реже, чем менее успешные конкуренты. Мы могли бы расти гораздо быстрее, но движемся почему-то слишком медленно.

В ответ психолог подвел его к окну, из которого была видна стоянка.

- Покажи мне, где твоя машина.
- Вон та, черная. Третий ряд, предпоследняя.
- А вчера ты парковался там же?
- Кажется, нет. Но я не помню. А к чему эти вопросы?
- Чуть позже я тебе все объясню, – пообещал Фрэнк.
- А сейчас покажи, пожалуйста, мне свой кабинет. Если я стою здесь, то как мне узнать, где именно находится твой?
- На нем написано «№ 3», – немного озадаченно ответил Джон.

– Послушай, Джон, давай зайдем во все кабинеты, которые есть в коридоре. Их здесь, кажется, совсем немного.

Они заходили по очереди в каждый кабинет, и Фрэнк попросил предпринимателя описать то, что тот видел. Описания были полностью идентичны. Затем Фрэнк с Джоном встали в начале коридора и принялись наблюдать за проходящими мимо людьми. Психолог попросил давать описание внешности этих людей. Джон следовал указаниям беспрекословно. Наблюдение показало, что люди практически не отличались друг от друга. Фрэнк кивнул и подвел своего озадаченного знакомого к зеркалу, попросив описать самого себя. Странно ли, что Джон дал себе характеристику среднестатистического сотрудника офиса, такого же, как те, за кем они с консультантом наблюдали в коридоре?

Джон был отличным руководителем и хорошим человеком, пользующимся уважением и любовью команды. Он знал всех подчиненных поименно и никогда не конфликтовал с ними, будучи тихим по натуре. Ему не нравилось выделяться, он не терпел надутых павлинов, устраивающих показуху на публику.

Фрэнк объяснил Джону, что тот не умел работать с мотивом власти. Он не понимал, как сделать так, чтобы посторонние люди и потенциальные клиенты воспринимали его как представителя власти. Этот подход, а точнее, его отсутствие мешало компании получать заслуженные награды и развиваться.

Воспользовавшись рекомендациями, бизнесмен спустя несколько лет восполнил пробелы в своем поведении и изменил отношение ко многим вещам. Он стал губернатором, а через некоторое время – главой большого холдинга, состоящего из десяти компаний.

Как это ему удалось? Он просто узнал правила и принял их.

=====

## **Причастность. Мотив второй**

Причастностью руководствуются люди, которым важно выстраивать взаимоотношения и приобретать друзей. Их легко можно узнать по фразам: «Мне так повезло! У меня столько друзей! Мы ужинаем вместе, мы вместе отдыхаем. Жизнь прекрасна, когда рядом есть такие люди!»

«Причастники» составляют скелет любой компании. Такой тип сотрудников увлеченно выполняет скучную, монотонную работу с легкостью и бесконечно долго. Проблема кроется в том, что как только «причастник» перестает слышать похвалы, то начинает сомневаться, что команда дружна; он превращается в «живого мертвеца».

# 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.