

Содержание

Вступительное слово А. Аузана	10
Вступительное слово С. Мацоцкого	15
Введение. О чем эта книга	17
Основы парадигмы GENS-лидерства	19
G: Growth — Развитие.	
Стратегия, менеджмент, тренды	21
E: Empathy — Эмпатия.	
Команда, коммуникации, клиентоориентированность	22
N: Novation — Инновации.	
Стартапы, корпоративная культура, рост в кризис	22
S: Sustainability — Устойчивость.	
Масштабирование, финансы, этика	23
Структура книги. Как лучше ее читать?	24

G: Growth — Развитие

Рост через привлечение талантов,	
которые будут растить бизнес	34
ЛАНИТ — компания навсегда	36
G1. Стратегия	40
GENS-лидерство: основа стратегии —	
не тратить время на ее создание	42
Практика GENS-менеджмента: сила в людях	46

GENS-лидерство: стратегия как искусство отказа	48
Практика GENS-менеджмента: уроки из ошибок	52
GENS-лидерство: цель — стать частью [процессов] заказчика	52
Виды конкуренции между лидерами рынка — матрица SV	55
Все по полочкам — бизнес-модель Остервальдера	58
Выбор направления роста — матрица Ансоффа	61
Выводы	64
G2. Лидерство. Операционный менеджмент	68
GENS-лидерство: быть играющим тренером	69
Практика GENS-менеджмента: только смелым покорится Центробанк	72
GENS-лидерство: управлять как командой супергероев	74
Практика GENS-менеджмента: моя команда — мое богатство	77
Как пасти котов — Хэнк Рейнуотер	78
Модель братьев Стругацких	80
Выводы	82
G3. Мировые тренды	84
GENS-лидерство: изучая будущее, жить настоящим	89
GENS-лидерство: ловить попутный ветер	92
Практика GENS-менеджмента: новый корпус Третьяковской галереи	96
GENS-лидерство: помнить о разнице и сходстве поколений	99
Практика GENS-менеджмента: беспроводное «Зарядье»	108
Выходить за пределы желаний клиента — Сатья Наделла	110
Теория рефлексивности	112
Выводы	115

E: Empathy — Эмпатия

Эмпатия в бизнесе, работе и личной жизни	121
E1. Команда	128
GENS-лидерство: EQ руководителя для команды мечты	129
GENS-лидерство: люди, которым хорошо работается вместе	131
Практика GENS-менеджмента: ученье — свет, неученье — практика	132
Коллинз: от хорошего к великому	134
Институт Гэллапа: помочь каждому найти свое место	136
Такман и Дженсен: сильная команда создается после шторма	137
Ленсиони: искоренять пороки развития команды	139
Выводы	141
E2. Клиентоориентированность	142
Пять заповедей клиентоориентированности	143
Практика GENS-менеджмента: крупные выбирают крупных	144
GENS-лидерство: жить долго и счастливо вместе с заказчиками и партнерами	145
Практика GENS-менеджмента: на шаг впереди ожиданий	147
GENS-лидерство: клиентоцентричность — не просто давать, а обучать	149
Практика GENS-менеджмента: сначала фундамент, потом — автоматизация	150
Роджерс: из объекта услуг в субъект отношений	153
Друкер: работать не с потребностью, а с нуждой	154
Ким & Моборн: не ходите в алый океан	155
CJM от OxfordSM: пользуйтесь картой	157
Выводы	161

Е3. Коммуникация	164
GENS-лидерство: антиформализм и поддержка роста сотрудника в компании	165
GENS-лидерство: ассертивность в коммуникациях	167
Практика GENS-менеджмента: ходить в арбитраж с любимыми клиентами	171
GENS-лидерство: делиберация как модель общения с коллективом	173
Практика GENS-менеджмента: искусство взаимности	175
Практика GENS-менеджмента: гибкость для шага вперед	177
GENS-лидерство: «делай как я» — основной педагогический метод	178
Гарвардская школа права: метод принципиальных переговоров	179
Чалдини, Голдштейн и Мартин: улучшайте свою аргументацию	181
Паттерсон, Гренни, Макмиллан и Свитцлер: ведите трудные диалоги	181
Дейв Керпен: общайтесь эффективно	182
Выводы	184

N: Novation — Инновации

Инновации каждый день, что бы это ни значило	191
N1. Стартапы внутренние и внешние	193
GENS-лидерство: развитие инновационного потенциала	196
Практика GENS-менеджмента: стартап в формате кооператива	198
GENS-лидерство: помочь запустить новый бизнес внутри компании	200
Практика GENS-менеджмента: здесь будет технопарк	203

GENS-лидерство как субкультура стартаперства: сотрудничество и внутренняя конкуренция	204
Практика GENS-менеджмента: интеграция и консолидация	206
GENS-лидерство: как инвестировать в стартапы	207
Алекс Кантровиц: сопереживайте и творите	210
Боб Дорф и Стив Бланк: краткое руководство по созданию стартапов	211
Эрик Рис: как быстро тестировать свои идеи	213
Выводы	215
N2. Корпоративная культура — ДНК ЛАНИТ	217
Практика GENS-менеджмента: карьерный трек Филиппа Генса	219
GENS-лидерство: корпоративная культура как синергия внутренних инноваций и коммуникаций	220
GENS-лидерство: постоянно учиться у новых поколений	224
Фонс Тромпенаарс: четыре типа корпоративных культур	227
Тим Коллер: управление по ценностям	229
Александр Енин: биофилософия менеджмента	232
Выводы	234
N3. Рост в кризис	237
GENS-лидерство: отношение к непредсказуемости и кризису	241
GENS-лидерство: стратегия компании в кризис	243
Ицхак Адизес: убрать деструктив, сохранить лучшее	245
Нассим Талеб: тренировать готовность к изменениям	247
Смена правил игры — теория экономического доминирования	249
Практика GENS-менеджмента: «Мир Кубиков»	252
Выводы	255

S: Sustainability — Устойчивость

S1. Масштабирование	266
GENS-лидерство: бенчмаркинг как основа стратегии масштабирования	267
Практика GENS-менеджмента: как успех конкурентов стимулирует рост	268
GENS-лидерство: конкуренция и кооперация в ЛАНИТ	269
GENS-лидерство: успешные команды остаются независимыми	271
Шарп: масштабирование через увеличение охвата	275
Коллинз и Поррас: великие идеи, ценности, дисциплина и изменения	277
Дао Toyota: поиск совершенства и непрерывный поток	280
Выводы	282
S2. Финансы	284
Практика GENS-менеджмента: от продукта — к системной интеграции и дистрибуции	286
GENS-лидерство: отсутствие корпоративного налога и управление финансами подразделений	287
Практика GENS-менеджмента: дух финансовой свободы в ЛАНИТ	289
GENS-лидерство: диверсификация финансовых потоков как альтернатива кредитованию	290
Стивен Брег: прозрачность, инвестиции и дружба со стейкхолдерами	293
Матрица BCG: звезды, собаки, дойные коровы и знаки вопроса	294
Генри Форд: бесценное время и товары в массы	297
Практика GENS-менеджмента: цифровые финансовые активы	299
Выводы	301

S3. Этика	304
GENS-лидерство: честь превыше прибыли	305
Практика GENS-менеджмента: хартией по рейдерству	308
GENS-лидерство: упор на макроэтику	310
Купеческий кодекс чести: всегда держать слово	312
Виктор Франкл: исцеление смыслом	314
Йеспер Кунде: бренд как религия	316
Выводы	318

Вместо заключения

GENS-лидерство в тезисах	323
G: Growth — Развитие	324
E: Empathy — Эмпатия	326
N: Novation — Инновации	328
S: Sustainability — Устойчивость	330

Послесловие Ф. Генса	332
-----------------------------	------------

Благодарности от авторов	335
---------------------------------	------------

Примечания	337
-------------------	------------

Вступительное слово

доктора экономических наук, декана экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, заведующего кафедрой прикладной институциональной экономики экономического факультета МГУ Александра Аузана

Конечно, я сразу согласился написать предисловие к книге, потому что Георгий Генс из тех выпускников экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, которыми факультет гордился, гордится и будет продолжать гордиться. Он был ярким и интересным человеком, и ему удалось создать и развить одну из крупнейших ИТ-компаний. Да и авторы книги — тоже люди не чужие экономическому факультету МГУ, каждый из них имеет свою траекторию успехов, и теперь эти траектории переплелись в совместной работе Владимира Вертоградова и Виктории Шиманской.

Самое остроумное — то, что секреты менеджмента, исходящие из опыта Георгия Генса, его ученикам и последователям удалось упаковать в несколько удачных формул. И первая из этих формул — ГЕНС. Правда, латинскими буквами. Фамилия автора оказалась ключом к таким установкам, как рост (growth), эмпатия (empathy), новации (novation) и устойчивость (sustainability). Эта же формула работает в качестве последовательности действий. Авторы полагают, что компания может использовать этот алгоритм как смену акцентов на разных этапах развития, начиная с установки на рост и заканчивая созданием устойчивости.

Наиболее интересный, с моей точки зрения, элемент GENS-формулы и то, что может показаться неожиданным, — это эмпатия. Установка на эмпатию действительно может следовать из установки на рост, потому что рост для ИТ-компаний связан с человеческим капиталом, с людьми; с установкой на человека, с прекрасной формулой Георгия Генса: «Каждый человек хорош, пока он не доказал обратного». И в этом смысле Генс оказался, конечно, провидцем, потому что в нынешних экономических условиях длительного дефицита труда рынок перевернулся. Он стал рынком не работодателя, а работника. И теперь главный вопрос для HR (с которыми, кстати, мы с коллегами по экономическому факультету МГУ и Институту национальных проектов проводили совместные исследования в компании ЛАНИТ¹) — не каковы компетенции этого человека, а каковы его ценности и интересы, понимание которых позволит его удержать, развить, использовать его возможности. Путь от установки на рост через человека к вроде бы очень странной для бизнеса установке про эмпатию.

И это опять-таки момент, проявившийся в ИТ-компаниях раньше, чем в остальных секторах экономики, но теперь становящийся чрезвычайно важным. Давайте задумаемся: в условиях экспансии искусственного интеллекта что может быть точками нашей человеческой устойчивости, успешности, способности взаимодействовать нашим естественным интеллектом с его величеством искусственным интеллектом? Думаю, что это интуиция, воображение и эмпатия.

Почему эмпатия — скорее всего, конкурентное преимущество, значение которого будет нарастать как преимущество именно человека и естественного интеллекта? Это продукт эволюции. Выживание гена произошло благодаря тому, что

¹ Мифы о зумерах: как работать с теми, кто родился после 1995 года // ЛАНИТ. https://www.lanit.ru/press/smi/mify-o-zumerakh-kak-rabotat-s-temi-kto-rodilsya-posle-1995-goda/?sphrase_id=947373.

мы сформировали правило, которое в эволюционной биологии именуют, кажется, правилом Гамильтона: я готов отдать свою жизнь за двух своих родных братьев, четырех двоюродных, восемь троюродных, чтобы сохранить ген (или в социальной жизни это звучит известным, не всегда благородным, но всегда эффективным принципом «свой против чужих»). Вот это стремление понимать человека как своего и находить ему место, в котором и он будет вас воспринимать как своего, видимо, ровно это имеется в виду в формуле Генса как эффективное применение эмпатии.

Если говорить о содержании книги (поскольку сама формула изложена кратко уже во введении), то оно наполнено сопоставлениями теории и кейсов. Иногда они поддерживают друг друга, иногда противоречат друг другу. Как понимать опровержение той или иной теории менеджмента или экономики реальным бизнес-опытом? Есть ли это окончательная победа опыта, рождающего знания, над знанием, которое рождено другими способами, через сложные и разнообразные исследовательские пути? С моей точки зрения, это не очевидно. Как человек, который занимается и исследованиями, и практическими проектами, хочу сказать, что вывод о том, что и где эффективнее, зависит от того, на какой дистанции мы это рассматриваем.

Сообщу неожиданный факт. Продвинутые банковские регуляторы нанимают на работу не только очень большое количество аналитиков, но и небольшое количество теоретиков. А зачем? Дело в том, что, когда возникает принципиально новый вопрос, аналитик не может на него ответить. И бизнес-кейс не даст вам никакой помощи. Но, может быть, на него ответит теоретик. Потому что теория начинается с поиска нового вопроса.

Есть в этой книге положения, с которыми хочется спорить. Ну, например, Георгий Генс, как и известный российский

экономист Владимир Мау, был большим противником разработки стратегий, разговора о стратегиях и полагал, что стратегия — это работа на познание и понимание клиента. Я придерживаюсь другой точки зрения. Соглашаясь с тем, что мы редко угадываем отдаленное будущее, тренды меняются, их приходится корректировать, я тем не менее хочу заметить, что очень важно, чего мы хотим достичь. Каков образ будущего у человека, у страны, у компании? И этот образ будущего — это совершенно не обязательно полная и абсолютная удовлетворенность клиента. Не говоря уже о том, что клиент изменчив, структура спроса меняется, возникают принципиально новые виды спроса. Поэтому я бы настаивал на том, что стратегии делать надо и надо тратить время на их создание, и тратить время на пересмотры трендов. Но при этом очень важно делать длинные взгляды, потому что, с моей точки зрения, успех корпоративной культуры, о которой тоже пишут авторы книги, сводится к 3Д — Долгному взгляду, Доверию большинству людей и Договороспособности. Это экономически продуктивные элементы, и начинается все с длинного горизонта, с представления о том, какого будущего вы хотели бы достичь.

Еще один момент, вызывающий споры, — это установка по поводу либерального стиля управления. Звучит очень приятно, особенно для управляемых. Но по результатам исследований различных российских крупных компаний, которые мы проводили с коллегами по Институту национальных проектов², хочу сказать, что реальная ситуация гораздо сложнее.

Коллективистские установки в одних регионах страны и видах деятельности совершенно не соответствуют индивидуалистическим установкам в других регионах (мегаполисы,

² Сдвиги в структуре занятости ИТ-компаний под воздействием внешних шоков // Институт национальных проектов. https://inp.ru/files/440/o_backup.pdf.

Урал, Сибирь, Дальний Восток). И поскольку это может перемешиваться даже в рамках одного предприятия или в рамках большой компании, которая работает с разными технологиями и в разных регионах, не всегда высвобождение деятельности дает эффект. Потому что если люди настроены на командную работу и ждут координации сверху, а вы полагаете, что они настроены на индивидуальную работу, и ждете, когда они дадут результат, — ни вам, ни им результата не дожидаться. Впрочем, как и наоборот, если людям, настроенным на самостоятельную работу, как это часто бывает в ИТ-компаниях — в том числе с самого начала было в ЛАНИТ (наличие многочисленных самостоятельных групп), — вы начнете навязывать централизованное управление, это парализует их инновационную активность. Потому что индивидуализм является важным источником радикальных инноваций, принципиально новых идей, а коллективизм может быть серьезным источником инкрементных инноваций (лучше других сделали то, что было сделано до вас).

В заключение хотел бы заметить, что книга, которая состоит из кейсов, описанных не понаслышке, а взятых из опыта реальной большой успешной российской компании, заслуживает прочтения хотя бы потому, что она дает возможность и узнать то, что знают внутри компании, а снаружи не знают, и подумать над тем, почему те или иные идеи здесь срабатывают, здесь не срабатывают, а в каком-то случае требуют творческого изменения.

Вступительное слово

ИТ-предпринимателя Сергея Мацоцкого

Когда я вспоминаю Гошу — а мы с Георгием Генсом были знакомы с начала 1990-х годов и прошли вместе многое, — первое, что приходит на ум, это его жадность до жизни. Ему было интересно буквально все вокруг. Он не просто хотел попробовать новое — он хотел этого очень сильно и в этом был невероятно активен. Интересы его поражали своей широтой: от бизнеса до спорта. Важно, что его жадность не распространялась на деньги — он легко шел на риск, мог проиграть и так же легко и открыто говорил о своих неудачах и потерях.

Второе, что всегда выделяло Гошу, — его исключительная доброта. Он щедро делился знаниями и опытом, чтобы помочь другим. С ним всегда было легко общаться: открытость и искренность были его естественными чертами. Эти качества он проявлял и в бизнесе. Отношения с заказчиками бывают сложными, конфликты почти неизбежны, но Гоша умел выстраивать с ними настоящую дружбу — честную, теплую, надолго. Удивительно, что даже с конкурентами он сохранял такой же открытый, доверительный диалог.

В нашей ИТ-среде, где пересекались партнеры, конкуренты и заказчики, Гоша был настоящим связующим звеном. Такой же дух царил и в его компании ЛАНИТ: теплая, почти семейная атмосфера, в которой ценились открытость и доверие.

Руководителей можно условно разделить на идеологов и менеджеров. Идеологу интересна сама суть дела: он вдохновляется, обсуждает, заражает команду своей энергией. Менеджер — это тот, кто выстраивает процессы, организует, структурирует. И те и другие могут быть успешны.

Гоша, безусловно, был идеологом. Он умел организовывать работу, но для него это было вторично. Его сила была в другом — в идеях, в желании обсуждать их с друзьями и коллегами, уточнять и развивать в процессе. Он вдохновлял и заряжал других и сам черпал энергию в этом общении.

Многие рабочие принципы, описанные в этой книге, Гоша, как мне кажется, реализовывал интуитивно, не всегда осознанно. Просто он так жил. Его путь к успеху — это сочетание таланта, интуиции и опыта, именно в таком порядке.

Конечно, всем хочется найти формулу успеха: разложить ее на части, понять, как она устроена, соотнести со своим стилем. Прекрасно, когда такая формула описана в книге. Но настоящая ценность появляется лишь тогда, когда она реализована во всей своей сложности и глубине. Вот когда рождается что-то по-настоящему яркое, живое, притягательное.

Формулу Генса невозможно скопировать, но ею нужно вдохновляться!

Введение

О чем эта книга

Георгий Владимирович Генс создал компанию ЛАНИТ («Лаборатория новых информационных технологий») в 1989 г. и руководил ею без малого 30 лет — до своей безвременной кончины в 2018 г. Под его руководством компания (с 2005 г. — группа компаний) ЛАНИТ стала лидером отечественного рынка информационных технологий и одной из крупнейших ИТ-корпораций России. Пионер развития банковских технологий и платежных систем, внедрения сетевых операционных систем, сетевой, платформенной и облачной интеграции, создания систем автоматизации документооборота, технологий управления жизненным циклом изделий, информационных систем электронного государства, проводник сертифицированного ИТ-образования и технологий в сфере культуры — все это о ГК ЛАНИТ.

ГК ЛАНИТ десятки раз занимала лауреатские и призовые места в рейтингах отечественного ИТ и консалтингового бизнеса — ИД «Коммерсант», «Эксперт РА», РБК, CNews Consulting, CNews100, «РИА Рейтинг», РА RAEX, IDC, TAdviser100, «Лучшие ИТ-работодатели России» и др.

Мог ли такой успех быть заслугой одного талантливого человека, «вручную» управляющего многомиллиардным бизнесом?

Всю жизнь Георгий Генс решал сложные бизнес-задачи и получал опыт управления реальными проектами. Он осознанно ставил перед собой задачи эффективного развития и ускоренного роста компании, постоянно тренируя свой helicopter view — это был и его личный интерес, и вызов самому себе. Из всего многообразия известных, зарекомендовавших себя российских и международных практик развития лидерства и бизнеса Георгий Генс отбирал те, которые он считал наиболее перспективными для внедрения и развития в рамках ЛАНИТ. Можно соглашаться или спорить с его выбором, но успехи ГК ЛАНИТ говорят сами за себя. Георгий Генс создал крупнейшую частную российскую ИТ-компанию благодаря системе менеджмента, которую он сознательно и неуклонно культивировал все эти годы.

Авторы книги проанализировали опыт, накопленный, успешно апробированный и внедренный в процессы группы компаний, и структурировали его в виде системы знаний. В этой книге мы расскажем о четырехуровневой управленческой парадигме, выкристаллизовавшейся в ЛАНИТ и ставшей залогом рекордных результатов ГК ЛАНИТ на российском рынке, — о **GENS-лидерстве**.

Основы парадигмы GENS-лидерства

Каждый уровень парадигмы GENS-лидерства соответствует одной из четырех основных концепций управления ЛАНИТ, комплексно применяемых на практике (рис. 1).

Каждый уровень, соответствующий одной из букв акронима GENS, разворачивается в виде уникальной триады бизнес-блоков (рис. 2).

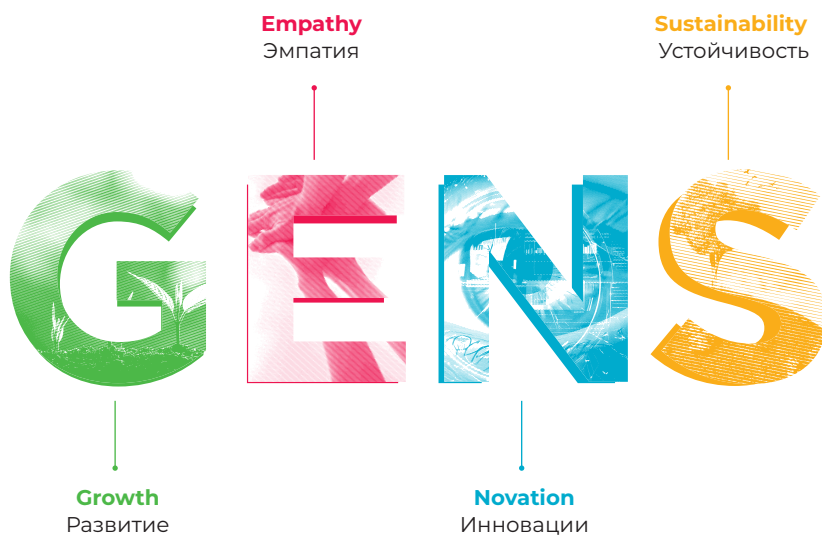


Рис. 1. Общая концепция GENS-лидерства

GENS лидерство



Рис. 2. Двенадцать столпов GENS-лидерства

Каждый из этих блоков, наследуя ценности уровня, построен на практиках, принципах и философии, проверенных опытом ГК ЛАНИТ.

Ознакомившись со списком этих блоков и структурой книги, читатель, вероятно, обнаружит, что он знаком со многими заявленными темами. И это не случайно — почти все они входят в основные программы обучения управлению бизнесом. Но далеко не всем выпускникам программ МВА довелось создать компании, стоявшие у истоков отечественного ИТ-рынка и росшие вместе с рынком — и даже быстрее рынка!

G: Growth — Развитие.

Стратегия, менеджмент, тренды

Идея роста — в фундаменте жизни. Это закон природы, которому подчиняется и рынок. Как растет и развивается человек, так и компания должна расти и развиваться — ведь в терминах теории систем она функционирует так же, как и живой организм. «Рост быстрее рынка» — базовый постулат, с которого всегда начиналось любое планирование в ЛАНИТ и в соответствии с которым оценивались результаты.

С точки зрения акционера рост заключается также в росте экспертизы и размера команды, в развитии сотрудников, в расширении их круга общения, в повышении их потребностей, расширении видения и т. д. Один из принципов Георгия Генса в работе с людьми гласил: любой человек — хороший, пока не докажет обратного. Вот почему рост сотрудников в ГК ЛАНИТ стал одной из базовых потребностей бизнеса — это фундамент развития компании.

E: Empathy — Эмпатия. Команда, коммуникации, клиентоориентированность

Любой бизнес — это прежде всего люди. Не понимая человеческих эмоций, мотивов, намерений, не проявляя к ним внимания, невозможно заниматься бизнесом. Люди хорошо работают, когда они видят, что их понимают и ценят. Георгий Генс считал, что плохая работа сотрудника — это проблема руководителя, который не нашел человеку подходящего места. Именно благодаря эмпатии, которая становится обязательной чертой не только каждого руководителя, но и компании в целом, бизнес приобретает человеческое лицо.

«Глубина контроля у Генса подменялась отношениями с людьми. Георгий верил в умных людей. История успеха Генса сводится к нескольким парадоксальным парадигмам: неглубокий контроль, жесткость и требовательность к исполнителям и колоссальная вера в людей. Там, где у других списки подразделений, у Георгия были списки фамилий. Он работал не с сотрудниками, а с людьми», — Тихон Смыков, президент Inventive Retail Group.

Кроме того, именно люди — потребители продуктов и услуг компании, поэтому фокус на людях очень важен для того, чтобы настроить сбыт, оказывать услуги и решать проблемы пользователей.

N: Novation — Инновации. Стартапы, корпоративная культура, рост в кризис

Любой, кто хочет заниматься бизнесом — и это особенно касается ИТ-бизнеса, — желает создавать новое, быть на гребне

волны актуальных тенденций, откликаться на самые передовые и острые вызовы. Заниматься инновациями — значит быть открытым новым возможностям, создавать новые конструкции, смотреть на хорошо известные вещи по-новому, анализировать свой бизнес-опыт и свои знания через призму новых компетенций.

Как известно, в начале своей карьеры Георгий Генс занимался программированием. Это научило его видеть различные аспекты роста компании как алгоритмические задачи, вырабатывая собственный подход к менеджменту и лидерству. Получив значительный опыт работы в академической среде, Георгий Генс формировал компанию как экосистему дружественных и самостоятельных команд. Тридцать лет назад это было инновацией, а сегодня — повсеместный тренд ИТ-бизнеса.

S: Sustainability — Устойчивость.

Масштабирование, финансы, этика

Структура компании непосредственно влияет на ее устойчивость и задает возможности для масштабирования, а финансовые ресурсы позволяют более гибко принимать стратегические решения. Несмотря на регулярные кризисы в российской и мировой экономике и на высочайший уровень конкуренции в ИТ-отрасли, ГК ЛАНИТ довольно быстро стала лидирующей компанией с горизонтальной структурой управления.

«Хорошо, но при чем здесь этика?!» — может спросить читатель помоложе. Опытному менеджеру ответ уже известен: этика коммуникаций, исполнение контрактов и других обязательств, общая репутация компании — исключительно важный элемент общей конструкции.

Структура книги

Как лучше ее читать?

Итак, в книге четыре части. Каждая часть состоит из трех глав — итого в ней 12 глав, соответствующих бизнес-блокам GENS-лидерства.

G: Growth — Развитие

1. Стратегия
2. Менеджмент
3. Тренды

E: Empathy — Эмпатия

1. Команда
2. Коммуникации
3. Клиентоориентированность

N: Novation — Инновации

1. Стартапы
2. Корпоративная культура
3. Рост в кризис

S: Sustainability — Устойчивость

1. Масштабирование
2. Финансы
3. Этика

В каждой главе читателю предлагаются теоретические основы соответствующего бизнес-блока, практические кейсы и выводы.

Концепцию GENS-лидерства можно упрощенно рассматривать как программу действий для молодой компании:

- Сначала компании нужен быстрый *рост* (**G: Growth**), который обеспечит финансовые ресурсы, необходимые для выживания.
- Когда потенциал роста как основного драйвера развития компании начинает снижаться, пора переходить на уровень *эмпатии* (**E: Empathy**) — внимательнее смотреть, чего хотят клиенты, и еще больше внимания уделять команде, продолжая работать над ростом и расширением бизнеса.
- Потенциал эмпатии гаснет? Значит, настало время *инноваций* (**N: Novation**) — нужно использовать внешние и внутренние стартапы для роста, уточнять методологию менеджмента, искать новый подход к управлению.
- Инновации дадут много энергии, но, чтобы все работало стабильно, с максимальной прибылью и не требовало постоянного ручного управления, требуется переход на уровень *устойчивости* (**S: Sustainability**).

И все же — и это станет понятно при более глубоком знакомстве с концепцией GENS-лидерства — правильное применять все 12 подходов одновременно, поскольку каждый из элементов не только ценен сам по себе, но и усиливает остальные.

Например, *эмпатия* становится фундаментом *корпоративной культуры*, которая невозможна без качественных *коммуникаций*, основанных на *этике* ведения бизнеса. Поэтому книгу завершает обобщающий раздел «Заключение: тезисы GENS-лидерства». Вы можете периодически обращаться к нему, когда чувствуете, что тонете в деталях и вам нужен тот самый *helicopter view*, который успешно практиковал сам Георгий Генс.

Что ж, теперь вы готовы! В увлекательном путешествии по парадигме GENS-лидерства вас ждет много неожиданных поворотов, которые удивительным образом приведут вас к знакомым концепциям, а за ними последуют новые повороты. Желаем вам приятного чтения!





GROWTH

Р А З В И Т И Е

G1. Стратегия	40
G2. Лидерство. Операционный менеджмент	68
G3. Мировые тренды	84



«Главный секрет успеха
в том, чтобы уметь получать удовольствие
от того, что делаешь» [1].

«Остановиться, оставить все, как было, —
самый слабый результат. Мы ориентированы
на появление синергии» [2].

Георгий Генс

Итак, мы начинаем увлекательное бизнес-путешествие по концепции GENS-лидерства!

Первый элемент концепции — развитие. Это понятие Георгий Генс часто использовал как синоним роста бизнеса. Расти быстрее рынка — базовая задача, которую любой менеджер ЛАНИТ впитывает с первых дней работы. В 1995 году Георгий Генс принял решение, что в его компании ни в коем случае не будут работать более 200 человек [3], но жизнь распорядилась иначе: на момент написания книги в группе компаний ЛАНИТ более 14 500 сотрудников. Вовремя отменить собственное неверное решение, признать ошибку [4] — важный компонент GENS-лидерства, к которому мы будем часто обращаться в этой книге, разбирая кейсы.



«Я всегда был нацелен на развитие и убежден, что большие компании должны расти быстрее рынка», — Георгий Генс.

У аквариумистов есть миф о том, что рыбки растут до размера, в котором им комфортно находиться в аквариуме, поскольку расти дальше нет смысла — масштабы их мира этого не позволяют. Это утверждение не нашло научного подтверждения, зато оно во многом справедливо для бизнеса: отсутствие новых горизонтов роста в компании — мощный стоп-фактор для любых сотрудников. В первую очередь — для талантливых и амбициозных, которые стремятся развивать свою карьеру и тем самым сильнее всех влияют на рост компании. Но как увеличить размеры «аквариума» бизнес-среды?



«Какими определениями я охарактеризовал бы нашу компанию в первую очередь? Очевидно “растущая” (но не взрывным, а стабильным образом), “ищущая новое”, “молодая” (по возрасту людей), “абсолютно надежная”, “держущая свое слово”. Мы — не просто фирма, продающая престижную технику. Мы — лаборатория, испытывающая новые средства и системы, которые позволяют решать не только сегодняшние, но и завтрашние задачи наших клиентов», — Георгий Генс [5].

Сегодня эти слова звучат так же актуально.

Обсуждая наследие Георгия Генса, чаще всего вспоминают одну из самых известных его фраз: *«Большие компании должны расти быстрее рынка»* [6]. Он считал, что такое целеполагание должно быть нормой для любой крупной компании — и не только в сфере ИТ. У большого бизнеса всегда больше возможностей для роста, и их обязательно нужно использовать (рис. 3).

Никто не говорит, что расти быстрее рынка легко. Небольшие компании часто жалуются, что делать это им мешает конкуренция. Эта проблема есть и у лидеров рынка — часто несколько крупных игроков удерживают баланс в определенном сегменте рынка и поэтому не могут быстро расти друг относительно друга.

Тем не менее Георгий Генс был убежден, что именно конкуренция стимулирует компании развиваться быстрее, отсутствие же конкуренции, напротив, лишает компании стимула развиваться. Попав в группу лидеров рынка, вы можете опередить остальных, постоянно предлагая что-то новое: новые продукты, новые услуги, новые бизнес-модели. Именно инновации — базовый и, возможно, наиболее эффективный инструмент роста для крупной компании в любой отрасли.

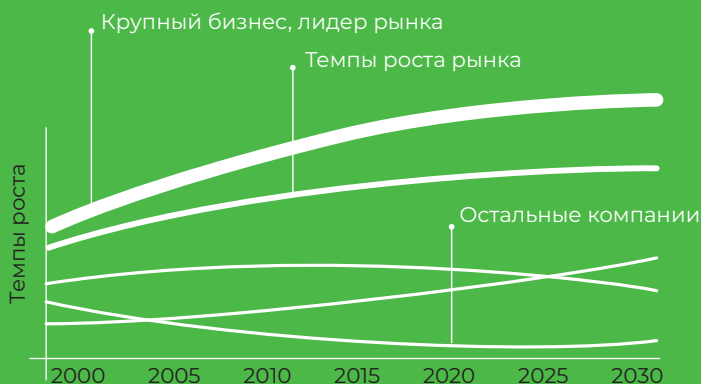


Рис. 3. Основа GENS-стратегии: крупная компания должна расти быстрее рынка

Получив, пожалуй, лучшее на тот момент экономическое образование в Советском Союзе — на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова, Георгий Генс стал заниматься именно инновациями. В середине 1980-х годов он был заведующим отделом экспертных систем и искусственного интеллекта ВНИИНС [7]. Спустя 40 лет, когда пишется эта книга, искусственный интеллект по-прежнему является инновационным направлением, которым занимаются несколько центров компетенции группы компаний ЛАНИТ: НОРБИТ, Центр компетенций больших данных и искусственного интеллекта ЛАНИТ, «ЛАНИТ-Терком», Artezio и др. [8].

