



ВЛАДИСЛАВА ДРУТЬКО

УПРАВЛЯЙ ИГРАЯ

РУКОВОДСТВО КОМАНДОЙ
С ПОМОЩЬЮ ШАХМАТНЫХ
СТРАТЕГИЙ

БОМБОРА™

Москва 2021

УДК 005
ББК 65.290-2
Д76

Друтько, Владислава Анатольевна.
Д76 Управляй играя : руководство командой с помощью шахматных стратегий / Владислава Друтько. — Москва : Эксмо, 2021. — 224 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-117874-1

АВТОРСКИЙ ТРЕНИНГ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

Управление людьми требует просчета на несколько ходов вперед, знания сильных и слабых сторон каждого сотрудника, умения видеть картину происходящего целиком, как на раскрытой доске. Книга Владиславы Друтько, эксперта по лидерству и личной эффективности, — руководство по управлению командами с помощью шахматных стратегий. В ней предлагаются оригинальные и технологичные инструменты по диагностике ситуации в команде, а также по корректировке при необходимости стиля руководства.

Эта книга поможет вам:

- превратить свою команду в слаженный механизм
- управлять продуктивностью каждого сотрудника
- вдохновить команду на азартное достижение поставленных целей

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-117874-1

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

На шахматной доске лжи и лицемерию нет места.

Красота шахматной комбинации в том, что она всегда правдива.

Беспощадная правда, выраженная в шахматах, ест глаза лицемеру.

Эмануил Ласкер

Лицемерие в командной работе уничтожит ваш бизнес и вас как личность раньше, чем вы можете себе представить.

Если вы играете вдолгую — выстраивайте доверительные отношения с вашей командой.

Владислава Друтько

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ГЛАВА 1	
ИННОВАЦИОННАЯ КОМАНДА. ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ.....	17
ГЛАВА 2	
МЫШЛЕНИЕ ШАХМАТИСТА. МЫШЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ.....	39
ГЛАВА 3	
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИЕРАРХИЯ	61
ГЛАВА 4	
ШАХМАТНЫЕ ФИГУРЫ И ИХ ФУНКЦИИ В ИГРЕ.....	69
ГЛАВА 5	
ПСИХОЛОГИЯ ИГРОКА	93
ГЛАВА 6	
РАЗВИТИЕ ИГРЫ. ОЦЕНКА ПОЗИЦИЙ.....	123
ГЛАВА 7	
ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ИГРЫ. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ.....	151
ВЫВОДЫ	203
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	209
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	212

Предисловие



БЛОКНОТ

Я научу вас проигрывать, оставаясь победителем.

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

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

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

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

За годы юношеских турниров я ощутила вкус и побед, и поражений. Они почти не отличались друг от друга по слож-

ности эмоциональных переживаний. После победы ты заново учишься скромности, чтобы вскоре сражаться вновь. Если ты не преодолеешь тщеславие — в следующем турнире рискуешь потерять бдительность. Это вам, впрочем, скажет любой спортсмен. После поражения учишься анализу, структурированию действий, умению делать выводы и быть благодарным партнеру за проведенный матч.

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

ТАК ЗАЧЕМ ЖЕ БЫЛ НУЖЕН БЛОКНОТ?

Шахматисту блокнот нужен для записи шахматных партий с помощью специально разработанной системы условных обозначений, называющейся шахматной нотацией. Впоследствии с помощью записей можно разобрать сыгранную шахматную партию. Они помогают проводить тщательный анализ как своей игры, так и игры соперника: ошибок, стиля. В итоге, просмотрев записи 30-50 партий, можно увидеть досье на соперника и на самого себя.

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

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

А. Алёхин¹

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

М. Таль²

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

Посему прежде, чем вы начнете читать мою книгу, заведите себе блокнот.

И отправляйтесь в путешествие к самому себе.

¹ Алексáндр Алексáндрович Алёхин — русский шахматист, выступавший за Российскую империю, Советскую Россию и Францию, четвёртый чемпион мира по шахматам. — *Прим. ред.*

² Михаил Нехемьевич Таль — советский и латвийский шахматист, гроссмейстер, восьмой чемпион мира по шахматам. — *Прим. ред.*

О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

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

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

Что такое норма управляемости?

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

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

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

где K - количество связей

n - норма управляемости

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

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

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

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

Эта книга вобрала в себя:

- личный опыт шахматных турниров, который автор книги прошел в юношеские годы;
- знания, описанные в учебниках лучших шахматистов мира. Книга содержит выжимку из большого количества классической литературы, посвященной шахматам;