

Говард Бехар

экс-президент
Starbucks International

при участии Джанет Голдстейн



с предисловием
Говарда Шульца,
основателя и главы Starbucks



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Учимся у лучших: истории успешных компаний

Говард Бехар

**Дело не в кофе: Корпоративная
культура Starbucks**

«Альпина Диджитал»

2012

Бехар Г.

Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар — «Альпина Диджитал», 2012 — (Учимся у лучших: истории успешных компаний)

ISBN 978-5-9614-2759-2

Компания должна рассматривать и своих сотрудников, и своих клиентов прежде всего как людей, тогда все остальное придет само собой – такова основная идея этой книги. Если руководитель относится к сотрудникам как к партнерам, а не как к одному из ресурсов, те добиваются фантастических результатов, если он видит в клиентах не источник дохода, а людей, которым он оказывает услугу, те возвращаются снова и снова. Автор формулирует десять основных принципов лидерства, ориентированного на человека, и подробно разбирает их, приводя многочисленные примеры из истории сети кофеен Starbucks.

ISBN 978-5-9614-2759-2

© Бехар Г., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

Содержание

Предупреждение	6
Предисловие	7
Введение	10
Десять принципов личного лидерства	12
Ценные памятки	14
1. Самоосознание	15
Кто ты и чья на тебе шляпа?	17
Знайте, что для вас действительно важно	19
Цели дают нам средства для воплощения мечты	20
Воспитание духа	21
Целостность целей	23
Значение ценностей: выбор пути	24
Ценности, которые дороже денег[5]	25
Единственная шляпа и мудрость окружающих	26
Не мы находим шанс, а он нас	27
2. Понимание целей	28
Работа и мечта	29
Сила сплочения	30
Вы больше своей должности	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Говард Бехар при участии Джанет Голдстайн Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks

*Линн, Сарине и Майклу, Скотту и Ким и четверым нашим
замечательным внукам – Сиднею, Элле, Мэтью и Зоуи, которым так
легко отвечать «да» на все их просьбы*

Переводчик *М. Суханова*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Художник обложки *А. Мищенко*

© Howard Behar, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Издано по лицензии Portfolio, подразделения Penguin Group, USA

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может
быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами,
включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного
использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Работы в мире – как грязи.

Сделанная кое-как, она пачкает руки, рассыпается прахом.

Но вещь, достойная мастерского исполнения, совершенна по форме,
чиста, и ее суть несомненна.

Греческие амфоры для вина или масла, горшки индейцев хопи для
хранения зерна выставляются в музеях, но мы знаем, для чего они
предназначались.

Кувшин просит налить в него воды, а человек – дать ему настоящую
работу.

Мардж Пирси. Быть нужным

Предуведомление

Хотя эта книга озаглавлена «Дело не в кофе», о кофе в ней, конечно же, говорится: она – о людях и о кофе. Без людей, которые закупают, обжаривают, доставляют, готовят и подают кофе, у нас не было бы Starbucks. Истинная сущность Starbucks как раз в том и состоит, что кофе без людей не бывает.

И второе замечание в том же духе: хотя эта книга посвящена корпоративной культуре Starbucks, вы не найдете того, что в ней сказано, ни в каких официальных руководствах компании. В действительности в Starbucks не существует рецептов для успешного продвижения и нет ни единого документа, который бы предписывал лидеру использовать какие-либо приемы или придерживаться определенных взглядов. У нас каждый должен найти собственный способ принести пользу организации и людям, для которых мы работаем. О Starbucks написано немало книг и статей с самых разных точек зрения. Здесь я рассказываю о своем личном пути, о тех уроках, которые усвоил, применял и передавал другим – и до того, как стать одним из лидеров Starbucks, и во время своего пребывания в компании. Скромно надеюсь, что эти принципы и мой опыт помогут вам найти свой путь к успеху и осуществлению ваших самых смелых замыслов.

Предисловие

Для меня большая честь представить читателю книгу Говарда Бехара о принципах лидерства, в соответствии с которыми он жил и действовал во время своего пребывания в Starbucks, и я горжусь, что Говард оказал мне такое доверие. Это самый серьезный и искренний человек, какой только может быть на свете, он абсолютно чужд любому притворству или хвастовству. Говард всегда правдив – в чем бы ни заключалась правда. Напористый стиль помогает ему быстро прорываться через наслоения, не имеющие отношения к делу, и докапываться до сути. А еще он отличается исключительной пылкостью, эмоциональностью и полным неумением скрывать свои чувства. Всегда видишь его позицию (а заодно и свою), и мы всегда стоим плечом к плечу в любых испытаниях, касаются ли они кого-то из нас лично или нашей организации.

Как руководитель он настоящий клад – прирожденный лидер с набором навыков, превосходящим то, чем могут похвастаться первые лица многих и многих компаний. То, что Говард выбрал нас в 1989 г., когда мы были маленькой региональной компанией, – большая удача для меня, для Starbucks и для него самого, я думаю, тоже. С самых первых дней своего пребывания у нас он стоял за то, что «наш бизнес – это люди, которым мы подаем кофе, а не кофе, который мы подаем людям».

Это побуждающее к действию и практичное руководство – книга о людях и о том, как важно всегда думать о них в первую очередь; о роли, которую мы все играем в создании корпоративной культуры, дающей компании жизнь, поддерживающей ее развитие и движение вперед.

Работая в Starbucks, Говард постоянно показывал нам, что выдающийся бизнес должен обладать совестью. Его собственное более чем тридцатилетнее пребывание на руководящих должностях – отличный пример того, как можно преуспевать, совершая добрые дела. Благодаря помощи и наставлениям Говарда я стал значительно более сильным руководителем, и мне отлично известно, что источник его ни с чем не сравнимого влияния на меня, наших сотрудников и наших клиентов – не только опыт, но и неиссякаемая доброжелательность в сочетании с огромной любовью к нашему делу.

Оглядываясь на историю достижений Starbucks, можно заметить, что у нас все получалось на удивление своевременно. Прежде всего, мы, похоже, всегда умели в нужный момент найти нужного человека для нужной работы. Если бы Говард Бехар и Орин Смит не пришли когда-то к нам, компания развивалась бы совсем иначе, так что сейчас нам наверняка было бы далеко до нынешнего уровня предприимчивости и изобретательности. А еще нам очень недоставало бы того особого химического соединения, которое составилось из нас троих: мы понимали друг друга почти без слов, одинаково видя и цели, и пути их достижения.

Чтобы понять динамику наших взаимоотношений, нужно, как мне кажется, начать со следующего факта. Я желаю мечтать, мечтать и мечтать, а Говард тоже рад мечтать, но прежде чем устремиться к своей большой мечте, он обязательно отступит на пять шагов и посмотрит, что здесь может быть не так (даже если речь идет об идее, которую он всей душой поддерживает и жаждет воплотить в жизнь). Эта динамика с ее творческими конфликтами наложила свой отпечаток на всю деятельность компании, где оптимизм сочетается с осторожностью. Мы никогда не гнали на поворотах. Точка зрения компании по разным вопросам могла меняться, но мы всегда двигались в одном направлении. Ни разу у нас не возник спор о цели, к которой мы идем, – только о путях ее достижения.

Орин обеспечивал баланс между разными путями, а также финансовое руководство и соответствующие нужные нам ноу-хау. Несмотря на то что формально главой компании считался я, все у нас основывалось на исключительно глубоком уважении друг к другу, без единого

намека на «разделяй и властвуй». Наш тройственный союз сотрудники метко окрестили H₂O (по начальным буквам имен – Howard, Howard, Orin). Мы стали необходимым ингредиентом компании, как вода для кофе.

Мы с Говардом общались на языке доверия. Оба знали, каких жертв (понятных лишь немногим) требует создание организации. Положение лидера обязывает внушать уверенность, из-за этого многим из нас неловко показывать свою ранимость или сомнения, и нам может быть очень одиноко. Мы с Говардом могли делиться друг с другом. Разговоры между нами касались стратегии, но были выстроены вокруг нашей собственной динамики. Из них вышли все достижения компании.

И Говард как никто умел добиваться своего. Вот история, которую мы нечасто вспоминаем, – о том, как компания чуть не погибла в конце 1989 г. Мы открыли кафе в Чикаго, чтобы показать потенциальным инвесторам, что концепция Starbucks – не локальный феномен, но терпели неудачу уже при попытке привлечь дополнительные средства. Говард сказал мне: «Я поеду в Чикаго и останусь там до тех пор, пока все не будет сделано как надо». Он знал: чикагским сотрудникам необходимо верить в то, что они делают, понимать, что их задача больше, чем роль каждого из них и даже всего кафе, что их усилия очень много значат.

Отправившись в Чикаго, Говард показал, что значит на деле заботиться о людях, продемонстрировал свое знаменитое умение сплотить команду и практическое применение принципов, изложенных в этой книге. Его притягательная сила в сочетании с горячей преданностью нашим целям помогли поднять дух всей компании, что сразу же очень хорошо сказалось на производительности.

Какой бы вопрос ни стоял на повестке дня, Говард всегда думал о людях – этого требовали от него твердая вера в наше дело, верность своему слову, уважение к правде. Он объяснял нам, как услышать всех людей, которых мы обслуживаем, как действовать в соответствии с нашими ценностями.

Говард понимает, как важно видеть в сотруднике прежде всего человека. Люди хотят быть рядом с ним, поскольку он возвышает их в собственных глазах, дает им формулу успеха. Следуя хотя бы некоторым из принципов, изложенных в этой книге, вы станете мудрее, работоспособнее и достигнете большего как человек и как лидер.

Я настоятельно рекомендую эту книгу:

- предпринимателям и владельцам малых предприятий любых отраслей; ранний период – важнейший в жизни любого бизнеса, именно тогда формируются основные корпоративные ценности и культура;
- тем, кто находится на ранней стадии карьеры и стремится понять, что значит большая мечта; воспользуйтесь этой книгой, чтобы выявить собственные ценности, определить свои цели и развить в себе навыки, которые помогут вам оставаться на избранном пути;
- каждому, кто, работая индивидуально или в команде, хочет осмыслить ценность человеческих поступков, поднять моральный дух группы или организации, улучшить результаты ее работы;
- руководителям предприятий, пытающимся изменить существующую корпоративную культуру или систему ценностей: эта книга не даст вам забыть о том, сколь многое в действительности возможно;
- всем организациям – коммерческим и некоммерческим, – нуждающимся в хорошей литературе по руководству людьми и созданию жизнестойких структур.

Говард предлагает в своей книге десять простых конкретных принципов, которыми можно руководствоваться, поступая как лидер. Это призыв стать творцом собственной жизни, работы и мира, которым гордишься. Нет в мире лучшего учителя, чем Говард Бехар.

Говард Шульц

Введение

Только о людях, обо всех людях

Не подлежит сомнению, что небольшая группа думающих и обладающих энтузиазмом граждан в состоянии изменить мир.

Маргарет Мид

«Все мы люди» – в этой фразе для меня заключено все. Ни один из нас в действительности не клиент, не подчиненный, не руководитель и не собственник. Мы – человеческие существа, мы – люди.

Бизнес Starbucks – обслуживание людей, а не клиентов. Это означает, что наш кофе должен быть первоклассным с точки зрения и выращивания, и обжаривания, и приготовления. Еще нам необходима концепция бизнеса, обладающая глубоким содержанием и воодушевляющая и нас самих, и жителей тех мест, где мы работаем, и вообще всех, кому мы служим. Разумеется, мы можем заниматься своим любимым делом только при условии, что наши финансы будут в полном порядке. Но без людей мы ничто. А с людьми у нас есть нечто большее, чем просто кофе.

Если вырастить людей, они вырастят бизнес. В этом суть, и это – высший приоритет. Чем лучше ваши сотрудники как люди, тем они лучше и как сотрудники. Думая о клиентах как о людях, вы установите с ними контакт, и они станут снова и снова возвращаться к вам, чтобы насладиться кофе и пребыванием в кафе. Когда вы заботитесь об окружающем мире, привнося в него нечто позитивное, он отвечает вам такой же заботой.

Всю жизнь меня вело стремление учиться, воспитывать и направлять. В детстве я был мечтателем. При этом мне всегда хотелось довести дело до конца, подметал ли я пол в принадлежащем нашей семье продуктовом магазине, изучал ли с самых азов торговлю мебелью в салоне, которым владели мои брат и шурин, искал ли подходящего нанимателя, когда стал готов к более серьезным задачам.

Я обнаружил, что вокруг меня всегда есть люди, у которых можно учиться. И по необходимости, и потому, что таково было мое желание, я сделался учеником у себя и у других, а то, что осваивал, применял на практике. Так я узнал силу постановки цели и осознания себя, значение доверия и правдивости. А как я учился на своих ошибках, снова и снова! Мне стало понятно, что действует, а что нет на меня и на окружающих. И я до сих пор учусь.

В действительности шанс применить на деле изученные мною принципы руководства представился мне лишь после неудачи в бизнесе, который я любил. Новое руководство, пришедшее в фирму, всеми силами стремилось наращивать прибыли и делало это в ущерб людям. Я не обладал достаточной энергией, чтобы преодолеть эту протившую мне культуру, и стал искать место, где мог бы преуспеть.

Обдумывая следующий шаг, я часто оказывался в кафе Starbucks в Бельвью, неподалеку от Сиэтла. А меня всегда привлекала сфера обслуживания, поэтому размышляя о своем будущем предприятии, я параллельно делал в уме заметки о кафе, в котором сидел: они знают себе цену; у них прочная база; нужно увеличить число посадочных мест.

В итоге, когда у меня уже были почти готовы все необходимые бумаги для создания собственного бизнеса (такие планы я строил несколько раз, но медлил с их осуществлением), светила расположились так, что я поступил на работу в Starbucks. Это произошло в 1989 г., в то время мне было 44 года. Жизнь компании строилась вокруг людей, и теми же принципами дышал я сам, так что мы составили идеальную пару. Изо дня в день мы воплощали свою философию в жизнь, проверяли ее действенность, передавали ее окружающим.

По мере того как мне становился яснее собственный путь, а наша идея о создании организации, ориентированной на человека, набирала силу, я все активнее делился своими знаниями с окружающими. Я уговаривал и подталкивал людей, спорил с ними, вникал в их проблемы. Я вышел за стены офисов и переговорных залов, звонил и приезжал в кафе, выступал на собраниях – многочисленных и совсем небольших, – рассказывая участникам о том, что знал сам, и воодушевляя их.

До сих пор, где бы я ни находился, я стараюсь каждую неделю посетить как можно больше кафе Starbucks. Оказалось, что с годами мне все сильнее хочется постигать роль человеческого фактора для лидерства и успеха организации, причем поиск новых откровений уводит меня далеко за пределы Starbucks.

По собственному опыту я знаю, что за пропасть разделяет знание того, что правильно, и умение делать то, что правильно. Принципы, к которым я пришел и которые преподавал окружающим, очень просты, поскольку выводятся из основных человеческих истин. Но применять их на практике сложно, ибо люди по своей природе склонны обманывать себя и других.

Вам нужно самим найти свою правду. Тогда вы разбудите дремавшую в вас страсть, откроете в себе запасы сил и источники энергии, о которых не подозревали и которые позволят вам расти, руководить, достигать поставленных целей, выявлять потенциал успеха в личной жизни и на общественном поприще.

Десять принципов личного лидерства

В Starbucks есть зеленый буклетик – «Книга зеленого передника»¹, где перечислены руководящие принципы, общие для всех работников компании. Это совсем тоненькая и очень простая книжка, но никто никогда не жалуется на ее примитивность. Она не содержит ни инструкций, ни запретов, а лишь напоминает о том, за что мы стоим в наших кафе и что *можем* делать.

По ходу нашего превращения из тесной группы в значительно более масштабное сообщество единомышленников «Книга зеленого передника» служила нам способом зафиксировать значимые моменты, касающиеся нашей миссии и создаваемого нами типа компании. Сходным образом принципы личного лидерства, которые я освоил, преподавал и сейчас представляю в этой книге, таковы, что их может принять любой. Для меня они были пробным камнем, по ним я проверял свою честность и ясность собственного взгляда на мир.

И мои принципы выдержали испытание кухней лидерства в Starbucks – они в буквальном смысле слова варились в том, как мы работаем, принимаем решения, справляемся с проблемами, помогаем друг другу, изучаем перспективы. В бурном море бизнеса, коммерции и жизни им можно довериться как надежным ориентирам, помогающим проложить верный курс.

Я пользовался этими принципами, проводя коуч-консультации для сотен руководителей разного уровня. Не все они покажутся вам одинаково существенными, какие-то из них вам будет сложно соблюдать и применять, какие-то – легко. Но могу твердо обещать, что вы не сойдёте с пути, если будете всегда их придерживаться и как частное лицо, и – если такова ваша цель – как лидер.

1. Самоосознание: *всегда носить одну и ту же шляпу.*

Наш успех прямо связан с отчетливостью и честностью наших представлений о том, кем мы являемся, а кем нет, чего хотим достичь и каким путем. Когда у сотрудников организации есть ясное понимание ее ценностей, целей и задач, они находят в себе энергию и энтузиазм для великих свершений.

2. Понимание целей: *делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры.*

Путь к успеху начинается с действий, обусловленных правильными причинами. Невозможно преуспеть, если не знаешь, чего добиваешься, и все остальные не стремятся к тому же. Ищите целеустремленность и энтузиазм в себе и в тех, кем руководите, а если не найдете – предпримите что-либо.

3. Самостоятельность: *тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник.*

Люди – не «персонал», а человеческие существа, и они способны на немислимые свершения. Мы должны избавиться от правил – писанных и неписанных – и поощрять самостоятельное мышление в себе и других.

4. Чуткость: *забота должна быть неподдельной.*

Чуткость – признак не слабости, а, наоборот, силы, и ее нельзя имитировать ни внутри организации, ни по отношению к клиентам, ни в сообществе – локальном или глобальном. Без доверия и заботы нам никогда не узнать, что можно было бы осуществить. Без свободы от страха нельзя мечтать, а значит, реализовать свой потенциал.

5. Умение слышать правду: *у вещей есть голос.*

Прислушивайтесь, не жалея времени, даже к тому, что не высказывается вслух, – и впоследствии удивительные результаты. Вы узнаете, чего хотят клиенты, куда пропал энтузиазм сотрудников, и прямо у себя под носом найдете решения мучивших вас проблем.

6. Откровенность: *только правда звучит правдоподобно.*

¹ Инициатором создания «Книги зеленого передника» была Дженнифер Эймс Карреман, менеджер по работе с клиентами в Северной Америке.

Ничего не скрывайте, не лгите, ни о чем не умалчивайте, не увиливайте и не уклоняйтесь от ответа. Говорите то, что должно быть сказано, со всей ответственностью за свои слова, вниманием и уважением к слушателю.

7. Активность: *мыслить как человек действия, действовать как человек мысли.*

Найдите наилучшее соотношение энтузиазма, целеустремленности и постоянства. «Все дело в людях» – не мысль, а действие. Чувствуйте, действуйте, думайте. Поддерживайте равновесие между этими компонентами, но такое, чтобы быть активным.

8. Противостояние трудностям: *мы прежде всего люди.*

В самое тяжелое время руководствуйтесь теми же принципами, что и всегда. Если трудности слишком велики, если вы попали в безвыходное положение, делайте то, что можете. Но помните, что люди должны быть всегда на первом месте, и это даст вам необходимые ориентиры.

9. Авторитет: *спокойный негромкий голос посреди оглушительного шума.*

Стиль руководства может быть громогласным. Но никогда не забывайте, что руководители – это просто люди. Не позволяйте шуму вытеснить правду. Прислушивайтесь к своему спокойному негромкому голосу, и пусть он ведет вас.

10. Смелые мечты: *«да» – самое могущественное слово на свете.*

Смелые мечты – это великие цели, большие надежды и радости. Скажите им «да», радуйтесь тому, что делаете, и помогите другим испытать такую же радость.

Ценные памятки

Те, кто бывал у меня в офисе, знают, что я имею обыкновение вешать на стену мудрые изречения. Они направляют меня, напоминают мне о пути к подлинной сущности и предназначению.

Всякий раз, услышав или прочитав важную и ценную мысль, я выписывал ее для себя, а в дальнейшем ссылаясь на нее и цитировал ее, обучая и наставляя других. Эти мудрые слова – иногда прямые, иногда загадочные – не стали лозунгами, украшающими коридоры и туалеты компании, они послужили трамплином для множества сложных, но позитивных диалогов, которые я вел с разными людьми, и вошли в коллективную память тех, кто формирует культуру Starbucks.

Многие из этих цитат я в дальнейшем вставлял в рамку и вешал на стену, затем другие стали приносить мне цитаты, которые считали важными для себя – или для меня, так что к настоящему времени у меня образовалось обширное собрание «рамок».

Это собрание – настоящая карта моей жизни. Цитаты представляют полученное мною образование: они происходят из мудрости веков, из слов моих наставников и из моего собственного опыта. На стене они всегда у меня перед глазами, это помогает мне никогда не забывать о вещах, которые для меня особенно важны. Похожим образом действует на нас посещение церкви, мечети, храма вообще – мы нуждаемся в регулярных напоминаниях о главном, о пройденных уроках, о принципах, по которым работаем и живем.

«Под рамками» в моем офисе часто начинались беседы – тяжелые, радостные, сложные, эмоциональные, – содержание которых запоминалось, принималось и разносилось сотрудниками Starbucks по всему земному шару.

На мой взгляд, сейчас эти уроки нужны нам более, чем когда-либо, и их следует распространять как можно шире. Прошли времена разделения на вождей и ведомых, начальников и подчиненных с различными ролями и обязанностями. Все мы – люди, человеческие существа.

По мере того как трудовые отношения утрачивают иерархический характер, а мировая экономика все более определяется взаимосвязями и взаимозависимостью, принципы личного лидерства, по моему убеждению, приобретают особое значение. Хотя вести других почетно, это прежде всего ответственность.

Лидер обязан, во-первых, постоянно совершенствоваться сам, а во-вторых, помогать становлению других лидеров – не только руководителей, являющихся таковыми по должности, но и каждого из нас. Ведь долг любого человека – вести самого себя к полной реализации собственного потенциала, к тому, чтобы внести максимальный вклад в порученное дело и в улучшение нашего мира вообще.

В этой книге слова «все дело в людях» приобретают второе, расширенное значение. Первоначальный их смысл в том, что дело не во *мне*, а в *нас*, в том, чего мы способны добиться вместе. Здесь же пойдет речь обо *всех* людях, включая *вас*, читатель, о ваших возможностях в работе, карьере, личной жизни. То, на что способны вы лично и все мы вместе, превосходит воображение большинства из нас. Когда мы знаем, кто мы и куда идем, когда нас вдохновляет идея служения людям, на пути оказывается меньше опасностей и больше радостей.

1. Самоосознание

Всегда носить одну и ту же шляпу

Лучший способ определить чей-либо характер – это отыскать то особенное состояние ума или духа, в котором, когда оно наступает, человек полнее и глубже всего чувствует себя деятельным и живым...
Уильям Джеймс

Выражение «всегда носить одну и ту же шляпу» представляет собой краткую формулировку всей сути личного лидерства. Это отправная точка и конечный пункт продолжающегося всю жизнь процесса открытия себя и своих ценностей. Тот, кто всегда носит одну и ту же шляпу:

- знает, когда он глубже всего чувствует себя живым;
- хорошо к себе относится;
- не нуждается в том, чтобы что-то скрывать или перед кем-то притворяться;
- может вести себя и других в неизвестность.

Носить одну и ту же шляпу значит понимать, чего стоишь, и не соглашаться на меньшее, ценить себя и свою работу. Если что-то не так, – в том числе если вам не подходит ваша работа, – вы это тоже осознаете. Когда вы знаете, кто вы есть, все остальное – даже самое сложное – становится проще.

На одну и ту же голову можно надевать самые разные головные уборы, и у большинства из нас их масса: здесь и фирменные шапочки Starbucks, и бейсболки, и всевозможные шляпы с логотипами выставок и конференций, в которых нам доводилось участвовать. Нередко люди жалуются, что им приходится носить слишком много шляп, все время перевоплощаться.

Конечно, нам трудно выступать сразу в нескольких качествах, жонглируя ролями: от этого мы становимся раздражительными, тяжелыми в общении, хуже справляемся с работой. Вполне возможно, что начинающий предприниматель, выполняющий одновременно обязанности секретаря, главного бухгалтера, директора по маркетингу и президента, перегружен работой и перенапрягается. Но если все, что он делает, служит одной цели и ориентировано на одну систему ценностей, совмещение функций поможет такому лидеру приобрести навыки, необходимые для построения бизнеса, и получить поддержку, в которой он нуждается.

В своей знаменитой книге «Шесть шляп мышления»² Эдвард де Боно называет шляпами различные позиции участников дискуссии, которые он стремится рассматривать как равноправные и без предвзятых оценок. Белая шляпа соответствует нейтральному и объективному мышлению, зеленая – плодотворному и творческому, черная предназначена для скептика-критикана («адвоката дьявола») и т. д. Символические шляпы выступают у де Боно как инструмент, помогающий организовать откровенный и конструктивный диалог.

Но у каждого человека есть только одна своя шляпа – та, в которой он чувствует себя в ладу с самим собой и действительно является тем, кем кажется. Такая шляпа помогает нам обрести и сохранить верность себе; ее значение для моей жизни было огромным, и она оказала мощнейшее воздействие на окружавших меня людей. Единственная шляпа означает честность, ясное миропонимание, энтузиазм, реальную заинтересованность в работе и ощущение полноты жизни.

² Edward De Bono. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown, 1985; New York: Back Bay Books, 1999. (Русский перевод: Боно, Эдвард де. Шесть шляп мышления. СПб.: Питер пубблишинг, 1997. – Прим. пер.)

Тот, кто хорошо к себе относится, добивается хороших результатов.

Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон «Менеджер за одну минуту»

Обманчиво простая книга Кена Бланшара и Спенсера Джонсона «Менеджер за одну минуту»³ – введение в искусство руководства – содержит прямую формулировку, в точности выражающую мои взгляды: «Тот, кто хорошо к себе относится, добивается хороших результатов». Вот оно! Наш успех непосредственно связан с тем, насколько мы честны перед собой, насколько понимаем, кто мы, к чему стремимся и каким путем собираемся добиваться цели.

Сказанное применимо и к организациям, ведь это – объединения людей. Осознание себя, своих целей придает им энергии и делает ясным путь к успеху. В таких организациях нет секретов, скрытности, притворства – только честное стремление сотрудников осуществить планы и воплотить в жизнь мечты.

³ Kenneth H. Blanchard and Spencer Johnson. The One Minute Manager. New York: William Morrow & Co, 1982. (Русский перевод: Бланшар, К., Джонсон, С. Менеджер за одну минуту. Минск: Попурри, 2005. – Прим. пер.)

Кто ты и чья на тебе шляпа?

Впервые я вошел в состав высшего менеджмента компании – сети из двух десятков мебельных магазинов в Портленде, штат Орегон, – в 70-е годы. Город в то время стремительно рос, и новая работа увлекала меня. Я находился в возрасте между двадцатью и тридцатью, был женат, у нас родился первый ребенок, и меня переполняло желание преуспеть. Мне стало представляться, что я действительно могу занять высокое положение, причем не просто стать мастером того дела, которое мне хорошо удастся, а создать в будущем собственную компанию в любимой области бизнеса.

Я с энтузиазмом окунулся в работу. Меня интересовало все – и сама мебель, и витрины, и клиенты, и продавцы в торговых залах. Мне хотелось быть лучше всех, предлагать самый качественный товар, обеспечивать высший класс обслуживания. Я был горяч, говорил то, что думал, и моя страсть проявлялась во всем. Заинтересованности, сосредоточенности и просто стремления двигать дело у меня было более чем достаточно. Но, по-видимому, моя эмоциональность оказалась чрезмерной. Однажды глава фирмы поймал меня у двери лифта и произнес поразившие меня слова: «Говард, тебе нельзя быть таким несдержанным на людях».

Это замечание обескуражило меня, и что-то во мне сдвинулось. Ведь мне ни разу не пришлось в голову, что я слишком горячусь, объясняя, как мы фактически работаем и как надо, а окружающим это неприятно! Я смутился, задумался и попробовал научиться сдержанности. Я пытался «взять себя в руки», ограничить эмоции, затолкать их в какое-нибудь укромное местечко внутри своей личности и вылепить себе новый образ стойкого и вместе с тем мягкого «профессионала».

Превращение в «профессионала» давалось мне с огромным трудом, но я придумал прием, который, казалось, должен был сработать: каждый раз, когда требовалось вести себя определенным образом, чтобы кого-то ублажить, я представлял себе, что надеваю новую шляпу. Для работы у меня служила одна шляпа, для жены – другая, для дочки – третья, для друзей – четвертая. Желая держать под контролем свои эмоции, я в итоге научился менять личность в зависимости от обстоятельств.

По большей части эта техника действительно работала, но попытка быть слишком многим для слишком многих не прошла для меня даром – мои нервы совершенно расшатались. У меня появилась привычка сгибать и разгибать скрепки, так что я ломал их несколько десятков в день; потом я решил, что это слишком расточительно, и стал рвать бумажки на мелкие клочки.

В конце концов друг, которого я уважал, сказал мне: «Что ты делаешь? Кем ты пытаешься стать и что случилось с Говардом?» Он убедил меня, что попытка поддаться под окружающих, изменить себя в соответствии с их ожиданиями мешает мне в полную силу заниматься тем, что мне лучше всего удастся. Я ушел от активной позиции, от своих идеалов и целей, поскольку тратил всю энергию на жонглирование шляпами. Вместе с эмоциями я подавлял и страсть к работе, чтобы действовать «правильно», ампутировал части себя самого. Нужно было научиться не подавлять эмоции, а поставить их себе на службу, чтобы мой пыл работал на меня и заражал других.

Поняв это, я взялся за поиски своей единственной шляпы – не модной, а просто-напросто подходящей для того, чтобы носить ее всегда. Поразительно, какую роль при этом играла моя подлинная сущность, до какой степени вокруг нее вращались все успехи и ошибки, формировавшие и наполнявшие смыслом мои поиски пути в жизни и бизнесе. Когда я стал честным перед собой и окружающими, в мыслях и переживаниях, мне удалось понять себя, выяснить, к чему меня по-настоящему влечет, и жить в ладу с собой, так, чтобы никому не пришлось спрашивать, что случилось с Говардом. Я решил отказаться от попыток превратиться в лидера и постараться жить той жизнью, которая будет наиболее адекватной для меня как для человека.

Если вы больше времени притворяетесь кем-то, кем вас хотят видеть, чем остаетесь самим собой, то, может быть, у вас слишком много шляп. Осмыслить этот факт непросто. В большинстве случаев мы считаем, что жонглирование шляпами – необходимое условие успеха и в разных ролях, которые мы играем в жизни, нам следует и вести себя по-разному. Но какой ценой достигается такое переключение? Если, проснувшись поутру, вы говорите себе: «сейчас мне надо надеть шляпу супруга (супруги) или партнера (партнерши)», то либо вас занесло не в ту кровать, либо кому-то нужно внести определенные коррективы в личную жизнь.

Не забывайте, что у вас есть выбор. Может быть, вам потребуется изменить свое отношение к чему-то, перейти в другую компанию или даже сменить род занятий, но ваш долг перед собой – найти ту единственную шляпу, которую вы сможете носить всегда и во всех сферах своей жизни.

Знайте, что для вас действительно важно

Работа в розничной торговле помогает изучить человеческую природу. Продавая мебель, можно узнать о самых сокровенных областях жизни людей, об их вкусах и конфликтах, мечтах и чаяниях, да и о том, сколько у них денег.

Мое дело мне нравилось, и я ни разу по-настоящему в этом не усомнился, пока не получил от своего наставника предложения присоединиться к его команде и участвовать в новом бизнесе по созданию клуба активного отдыха с сетью частных кемпингов в живописных местах. Задача захватила мое воображение; должность, на которую меня приглашали, была более высокооплачиваемой, ответственной и сложной, но я не понимал, подходит ли она мне.

Ранее я стремился только к максимальной реализации своих возможностей в мебельном бизнесе. В течение двадцати лет мне представлялось, что это моя жизнь и призвание. Возможно, подобная преданность по отношению к столь низменному предмету покажется вам странной, но так оно и было. И вот тогда-то будущий шеф задал мне вопрос, ставший частью моей биографии. Он спросил: «Что вы любите – мебель или людей?» Ответить оказалось непросто.

Конечно, мебель – это всего лишь мебель, но ведь она служила путем для выражения моего творческого потенциала, была тем искусством, которому я себя посвятил. И все же, подумав еще, я понял, что те эмоции и страсть, которые я испытывал по отношению к своей работе, связаны не с мебелью – с людьми. Меня привлекала не сама мебель, а процесс ее подбора, продажи и в целом идея, что я помогаю людям воплотить в жизнь их мечты о доме и о жизни. В мебели для меня звучала музыка – точно так же, как она звучит в кофе для тех, кто связал свою судьбу со Starbucks, – и все-таки моя любовь принадлежала людям – мне нравилось взаимодействовать с ними, обслуживать их, учиться у них.

Я принял предложение. Моя шляпа осталась той же, но получила имя – служить людям, – и благодаря этому я смог по-новому взглянуть на то, куда и зачем иду.

Цели дают нам средства для воплощения мечты

Искать свою шляпу, свое «я», значит куда-то двигаться. Я думаю, что это и есть источник нашей целеустремленности и заинтересованности в работе и в жизни. Без мечты, без цели у нас нет направления. Перефразируя «Алису в стране чудес», если неважно, куда ты хочешь попасть, то неважно, и какой дорогой идти.

Одним из отцов учения о самореализации можно считать Уильяма Джеймса, великого психолога и философа рубежа XIX и XX вв. Он понимал, с какой силой наши мысли влияют на нашу жизнь, и его совет, данный более ста лет назад, сейчас не менее верен, чем тогда: «... отыскать то особенное состояние ума или духа, в котором, когда оно наступает, человек полнее и глубже всего чувствует себя деятельным и живым. В такие моменты внутри него раздается голос, который говорит: это мое настоящее “я”». Найдя это состояние, держитесь за него.

Очень многие боятся следовать своей мечте, ставить себе цель или, по крайней мере, сопротивляются этому, поскольку считают, что таким образом изгоняют из жизни элемент спонтанности и текучести. Кроме того, их беспокоит будущее разочарование в случае, если они не достигнут цели. Но необходимо помнить, что цели – не подробные чертежи со всеми деталями, а просто взгляд на мир.

Здесь уместно сравнение с рыболовной леской. Крупная рыба ее сильно натягивает – точно так же и вам, чтобы осуществить масштабный замысел, необходимо напрячь свои силы. Иначе рыбу не вытащить. Если леска слабеет, вы понимаете, что крупная добыча ушла. А при резком рывке вы рискуете потерять и рыбу, и наживку.

Мы с ранних лет прививаем детям свою систему ценностей, оказывая на них мягкое, но непрерывное давление, чтобы они постепенно превратились в зрелых, думающих людей. Если же терять терпение и слишком часто дергать леску, можно потерять ребенка. Быстрота и безапелляционность редко бывают лучшим решением. К желанным для нас результатам и отношениям ведут постоянный диалог, ясность, взаимное доверие – нужно тянуть леску мягко, без рывков.

Мы идем за мечтами и добиваемся целей. Конечно, они способны по-настоящему нас увлечь только тогда, когда соответствуют нашей шляпе, нашему истинному «я» и тому, чего мы действительно хотим. И да, что-то наверняка не получится. Но нельзя поймать рыбу-мечту, не натянув леску. Поэтому будьте целеустремленны, не удовлетворяйтесь тем, чтобы просто плестись неизвестно куда.

Попытка взобраться – достигнуть – ничего не даст без твердо определенной жизненной цели.

Мэри Реблинг

Воспитание духа

Лучшие компании также стремятся найти свою шляпу и оставаться верными ей. Работая в Starbucks, я всегда говорил, что наш бизнес – не кофе, который мы подаем людям, а люди, которым мы подаем кофе. Нас волнуют те, с кем нас связывает кофе, – повара, посетители кафе, партнеры, общины городов, где находятся наши кафе. Мы все время меняемся в очень многих отношениях, иногда с головокружительной быстротой, но наша шляпа постоянно при нас.

Выявить и сформулировать сущность Starbucks нам помогли советы Джима Коллинза, одного из авторов книги «Построенные навечно»⁴; он провел у нас несколько семинаров, оказавших мощнейшее влияние на судьбу компании. В книге цитируются слова второго президента IBM Томаса Уотсона-младшего, хорошо выражающие мысль о необходимости всегда ходить в одной и той же шляпе: «Единственной священной коровой для организации должна быть ее философия ведения бизнеса».

Мечта Starbucks – быть частью организации с более масштабными задачами. Но об этом легко забыть за суетой открытия новых точек обслуживания, создания напитков, заключения партнерских соглашений, привлечения инвестиций, и тогда наша шляпа окажется потеряна. Поэтому мы нуждаемся в самодисциплине и должны постоянно напоминать себе о верности своим главным ценностям и мечте. Чтобы обеспечить рост – в течение не двух или десяти, а двадцати или тридцати лет – нам требовалось отчетливо проговорить, какую шляпу мы носим, и после этого мы уже могли с ней сверяться. Формулировка должна была послужить компасом, не дающим нам уклониться от избранного пути.

В 1996 г. мы пригласили Джима Коллинза для помощи в определении нашей «большой волосатой наглой цели» (Big Hairy Audacious Goal, BHAG), как у компаний, рассматриваемых в книге «Построенные навечно». В этом процессе участвовало множество самых разных людей из числа руководителей как Starbucks, так и других компаний. Созданная тогда формулировка, которая по сей день ведет нас и удерживает на правильном курсе, гласит: «Быть одной из наиболее известных и уважаемых организаций в мире, прославиться воспитанием духа людей».

То, насколько организация «известна и уважаема», легко поддается количественной оценке. Эксперты и журналисты проводят соответствующие исследования и публикуют результаты в виде статей и списков типа «Лучшие работодатели». Рейтинг Starbucks в таких списках был высоким с момента превращения компании в публичную (что произошло в 1992 г.), и для нас внешнее признание значит очень много. Но как измерить, до какой степени мы «прославились воспитанием духа людей»? Приближение к этой цели не выражается числом. Какие-то руководители, возможно, сочтут ее слишком туманной или даже вообще фиктивной, но она реальна. Мы унаследовали ее от предшественников и наверняка передадим преемникам – ведь она всегда нужна нам для движения к ней.

Необходимо постоянно следить, чтобы работа компании и отдельных руководителей отвечала этой цели. Как? Мы всякий раз спрашиваем себя, соответствует ли то, что мы предпринимаем, нашим целям, живем ли мы в соответствии с тем, кто мы есть и кем хотим быть. Таким же образом должна действовать любая организация.

⁴ James C. Collins and Jerry I. Porras. *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins, 1994; Collins Business Essentials, 1997, 2002. Цитируемые слова – из главы 5. (Русский перевод: Коллинз, Джим С., Поррас, Джерри И. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – Прим. пер.) Полезные мысли о миссии и ценностях компании можно найти также в книге Джеймса Отри «Слуга – лидер» (James Autry. *The Servant Leader*. New York: Three Rivers Press, 2001), однако она способна и повредить, если сказанное автором будет восприниматься в отрыве от истинной сути организации.

Все говорят об успехе Starbucks. Но некоторых – в том числе меня – интересует и то, что у нас не получилось. Восемнадцать лет подряд наши доходы росли. Это замечательное достижение, достойное подражания и продолжения. И я говорю: согласен, мы сделали много хорошего, да и везло нам немало. Но никто из работающих в Starbucks ни на минуту не забывает, благодаря чему мы оказались в таком положении. Нас – всех вместе и каждого в отдельности – привела к успеху не сеть из тысяч кафе почти в полусотне разных стран, а преданность друг другу – людям.

Хочется верить, что, когда какой-нибудь исследователь захочет оглянуться на двадцать лет назад и проследить историю компаний, которые, как и мы, поставили себе «большую волосатую наглую цель» воспитывать дух людей, в связи со Starbucks он будет обсуждать, как мы жили этой целью и стремились к ней в своей повседневной работе.

Целостность целей

В молодости мы полны самых разных надежд, интересов, устремлений, и они не мешают друг другу. Но честность перед собой заставляет нас осознать, в чем мы сильны и к чему нас влечет. Мы определяем, что нам больше по душе – работа на свежем воздухе, искусство, умственный труд, – нравится ли нам создавать материальные объекты, взаимодействовать с людьми, придумывать нечто новое, склонны ли мы вступить в брак, произвести на свет потомство, желаем ли денег, славы, приключений или спокойной, безопасной жизни.

Когда ситуация с нашими влечениями проясняется, мы начинаем отчетливее видеть свои сильные стороны и склонности. Способность к некоторому виду деятельности и любовь к нему часто взаимосвязаны. В течение жизни мы приобретаем новые навыки и совершенствуем те, что у нас уже есть, меняем направление и работаем над преодолением собственных недостатков. Но энергию, необходимую для упорного стремления к цели и получения желаемых результатов, дают нам наши природные таланты.

Цели несут эмоциональную нагрузку. Если цель вас не трогает, она не ваша. Поднимите ее статус, сделайте ее значимой для вас, связанной с чем-то, чего вам хочется. Или откажитесь от нее.

Компании нередко существуют в отрыве от тех, кто заинтересован в реализации их целей, и тогда им легко отвергнуть саму идею цели. Очень часто руководителей и владельцев бизнеса невозможно вовлечь в процесс – они взаимодействуют с недостаточным количеством людей и не обладают необходимой приверженностью целям. Любое свершение требует усилий, а те, в свою очередь, немыслимы без эмоциональной связи, без вовлеченности, без понимания того, на что направлены старания, зачем они, каков их смысл.

Сколько раз я являлся в разные компании с одним и тем же вопросом: «Хорошо, я понял, вы хотите что-то там продать или открыть три сотни точек. А для чего? Есть у вас какие-нибудь задачи, кроме получения дохода? Что вы пытаетесь сделать? Какого события добиваетесь?» Забудьте о годовом плане и бюджете, мыслите масштабно, рассматривайте долгосрочную перспективу. Думайте о целях, которые кажутся похожими на мечты, но связаны с такими сильными чувствами, что почти ощутимы на вкус. Их притяжение – самое мощное.

Значение ценностей: выбор пути

Основа самоосознания – ясное представление о своих ценностях, о своей шляпе. Что для вас действительно важно? Понимание того, каковы ваши ценности, и пребывание в среде, позволяющей постоянно на них ориентироваться, – нечто большее, чем ключ к удовлетворению от работы. Это еще и ключ к счастью.

Мы должны быть уверены, что стремимся к самому главному. Не идите на сделку с собой, не соглашайтесь быть меньше, чем вы есть на самом деле. Ни один из принципов личного лидерства не устоит без прочной основы. Чуткость, умение самостоятельно мыслить, прислушиваться к окружающим и не кривить душой помогут вам руководить лишь при условии, что они отвечают вашей сущности и целям организации. Чтобы сохранить свои ценности неприкосновенными, вам придется иногда принимать трудные решения, – принимайте их. Нет ставок выше этой.

Задавайте себе вопросы и проверяйте, что покажут ответы. Например:

- Что возбуждает и волнует вас в работе, когда вы особенно рветесь ее выполнить?
- Чем вы готовы пожертвовать ради этой работы, этой роли, этой мечты?
- Силен ли в вас дух соперничества? Как вы относитесь к людям? Цените ли честность в других, честны ли сами?
- Какие награды вас радуют?
- Существенно ли для вас, что вы живете вблизи тех мест, где выросли? Охотно ли вы путешествуете?
- Насколько для вас важна независимость?
- Каков ваш порог стресса? Что вводит вас в состояние «потока» – интенсивной работы, при которой время как бы останавливается?
- Где вам лучше работается – в рискованной на каждом шагу начинающей фирме или в условиях относительной стабильности, «понятности», надежности ресурсов и капиталов?
- О каком неосуществленном плане, несостоявшейся попытке вы будете сожалеть?
- Какова та единственная причина, по которой вы хорошо себя чувствуете, будучи самим собой?

Подумайте, как бы вы оценили свой характер по десятибалльной шкале по следующим параметрам:

- готовность к риску;
- умение работать в команде;
- независимость;
- степень ответственности, автономности;
- степень ориентации на людей (в противоположность ориентации на проекты).

В связи с ценностями часто обсуждается тема равновесия. Но для тех, кто всегда носит одну и ту же шляпу, живет и действует в соответствии с единственной системой ценностей, равновесие не является проблемой. Да, в какие-то периоды вам, быть может, придется слишком много работать и перенапрягаться, вы наверняка столкнетесь с кризисами и конфликтами. Но пока вы остаетесь собой, в вашей жизни есть смысл и страсть, в ней есть выбор, борьба и радость.

Вы не пытаетесь «балансировать», а просто живете. Когда вы знаете себя, когда слово у вас не расходится с делом ни на работе, ни дома, вы учитесь, растете, меняетесь. Постоянные ценности послужат вам проводником в собственной жизни и помогут вести других.

Ценности, которые дороже денег⁵

Иногда мы должны платить за то, чтобы не отступать от своих ценностей – личных, семейных или корпоративных. Нам трудно сказать «нет», когда открывается интереснейшая возможность, но воспользоваться ею нельзя, так как это был бы отказ от ценностей более глубокого уровня. И трудно сказать «да», когда согласие означает череду испытаний, проверяющих нашу преданность себе и друг другу.

В Starbucks мы давно поняли, что при любых проблемах – экономических ли, связанных ли с конфликтом или разочарованием в неудачной идее – наша шляпа и наши ценности остаются при нас и самое главное – крепко за них держаться. Изменив друг другу или своим клиентам, мы бы сошли с верного пути и перестали быть собой.

Частью той основы, на которой зиждилось наше взаимное доверие, а также доверие между нами и клиентами, была убежденность, что люди – это самое главное. Она проявлялась во всех наших действиях. Например, мы были тверды как камень в вопросе о премировании работников, всегда стремясь вознаграждать каждого, кто проявил себя как верный партнер, как ценный член команды, укреплять свою веру в значимость и силы любого из нас, а не только старших менеджеров и высшего руководства. Это много значило для меня лично и хорошо согласовывалось с представлением нашего основателя, Говарда Шульца, о том, какую организацию он хочет построить.

Принцип ориентации на людей полностью соответствовал моей точке зрения на бизнес. Очевидно, наши цели в отношении зарплат ставились не для получения конкурентного преимущества: любой эксперт по розничной торговле или общественному питанию скажет вам, что в этих отраслях затраты на рабочую силу лучше свести к минимуму. Мы же намеренно их повышали, поскольку считали, что такой образ действий правилен и отвечает главнейшим интересам нашего бизнеса в долгосрочной перспективе.

Я взялся определить новые правила начисления денег, зная, что нам будет тяжело, но мы сделаем максимум того, что в наших силах. Анализ, занявший несколько дней, показал, что повышение зарплат обойдется компании приблизительно в 1 % общего объема продаж – это весьма серьезное снижение доходов, но оно представлялось нам приемлемым. Я с радостным нетерпением ждал перехода на разработанную мной схему оплаты.

Когда она была наконец введена, обнаружилось, что мы грубо ошиблись и расходы превышают 2 % от объема продаж. Столь серьезное отличие создало неожиданные проблемы.

Пришлось признать мои расчеты неверными, но мы даже не рассматривали возможность возвращения к прежним зарплатам: ценности значили больше, чем деньги. Ни один из нас не смог бы пройти по коридору и, заглянув кому-то в глаза, сказать: «Мы все здесь заодно», – если бы это не было правдой. И мы не отказались от заботы о людях – всех людях, – поскольку она была одной из наших главных ценностей.

Мы немало бились над тем, чтобы заставить финансовую формулу работать нужным образом, но в итоге справедливое вознаграждение и дополнительные выгоды, которые мы предлагали партнерам, обеспечили Starbucks блестящий успех. Мы знали, что нам действительно дорого, кто мы и кем хотим стать, это помогло нам держаться вместе, стремясь к общей цели – воспитанию духа людей.

⁵ См. Howard Schultz, Don Jones Yang. *Pour Your Heart Into It*. New York: Hyperion, 1997. В этой книге рассказывается, как Шульц строил компанию «чашка за чашкой». (Русский перевод: Шульц, Г., Йенг, Д. Влейте в нее свое сердце. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – *Прим. пер.*)

Единственная шляпа и мудрость окружающих

Может показаться, что самоосознание представляет собой сугубо личную задачу и осуществляется целиком внутри нас, но это не так. Любая прочитанная вами книга, любой встретившийся вам человек, любое ваше переживание дают вам шанс узнать нечто новое о себе, о том, из чего вы сделаны. Никто не побудит вас к откровенной самооценке в большей степени, чем супруга (супруг), сосед по комнате или ребенок.

Люди нужны нам не только потому, что они задают вопросы, мы получаем от них поддержку и благодаря им видим свой потенциал, понимаем, кем могли бы стать. Вы достойны того, чтобы работать и общаться с людьми, способными ценить ваши заслуги и направлять вас.

Тот, кто еще не полностью развил свои возможности, может целенаправленно учиться у окружающих, приобретая необходимые навыки и узнавая себя. Сказанное касается всех нас как индивидов, лидеров, наставников, и это справедливо также для организаций. Нам необходимо учиться, вырастать, создавать команды и организации, поддерживающие обучение, приемчивость и перемены.

Ничто не обладает силой, сравнимой с движением человека к реализации своего потенциала – и даже к достижениям, превышающим этот потенциал. Макс де Пре⁶, легендарный руководитель мебельной компании Herman Miller и сын ее основателя, как-то рассуждал о бегуне, который бежал на сто ярдов, пробежал девяносто пять и полностью выдохся. Оставалось всего пять ярдов, но он их так и не преодолел, в результате все предыдущие усилия оказались напрасными.

Один из сборщиков Herman Miller, услышав на собрании этот рассказ, предложил де Пре дополнить его, объяснив, что серьезные бегуны видят перед собой дистанцию в сто десять ярдов – потому-то во время состязания никто не может их обогнать до самого финиша. Этот принцип применим к любой нашей деятельности. Мы должны видеть то, что лежит за пределами наших возможностей, иначе мы рискуем не оправдать надежд и обесмыслить свои предыдущие достижения. Великие свершения требуют мышления, выходящего за рамки текущего потенциала. Тот, кто не мечтает, обделяет свое самоощущение и свою жизнь.

Можно учиться у экспертов, на семинарах, тренингах, практических занятиях, сеансах лечения, коуч-сессиях, можно просто наблюдать жизнь и размышлять – все способы здесь хороши. Именно так мы в реальной жизни выверяем и шлифуем свои ценности, возможности и цели.

⁶ См.: Max De Pree. *Leadership Is an Art*. New York: Currency Doubleday, 1989, 2004, p. 143. (Русский перевод: Пре, Макс де. *Музыка лидерства*. СПб.: Санкт-Петербургский центр христианской литературы и информации, 1996. – *Прим. пер.*)

Не мы находим шанс, а он нас

Каждому дано найти свой шанс или создать его. Для этого нужно обладать оптимизмом по отношению к себе, верой в себя. Таким образом – удивляйтесь, удивляйтесь – все снова сводится к самоосознанию и поиску своей единственной шляпы. Этот путь нелегок, и дополнительным грузом на ваши плечи могут лечь ваше происхождение, воспитание, даже наследственность. Но если вы честны перед собой и действительно ищете дорогу, вы ее найдете.

Некоторые говорят, что мы сами создаем для себя возможности. На мой взгляд, пути возникновения возможностей загадочны, а мы видим их, если сами того желаем. Когда вы знаете, кто вы, дорога возможностей буквально разворачивается перед вами и сама вас ведет – или вы создаете себе собственный шанс. Каждая жизнь полна возможностей, но большинство из нас не замечают тех мест, где следует копать. Держите глаза раскрытыми, и вы найдете сокровище.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: самоосознание

- Что вы любите делать? В чем заинтересованы? О чем мечтаете? Есть ли у вас большие мечты? Запишите их. Что мешает воплотить эти мечты в жизнь? Какие из своих планов вам больше не хочется выполнять?
- Неважно, двадцать вам или восемьдесят, чем вы хотите приобрести известность? Какую память оставить?
- У кого в вашем окружении вам стоило бы поучиться? Кто вдохновляет вас на увеличение собственного потенциала?
- Чем вы в данный момент увлечены?
- Что в данный момент приблизило бы вас к достижению поставленных целей? Делаете ли вы это? Если нет, то почему? Могли бы вы это все-таки делать?

2. Понимание целей

*Делать то, что правильно, а
не то, что хорошо для карьеры*

*Работа существует для человека, как и человек – для работы.
Роберт Гринлиф*

Зачем ты здесь? Это, на мой взгляд, самый могущественный вопрос. Для человека, который со страстью отдается работе и принимает задачи организации как свои собственные, удача становится естественным результатом усилий. Если мы знаем и ценим свою главную задачу, успех сопутствует нам и в выполнении повседневных обязанностей, и в выдвижении и реализации творческих идей, и в решении проблем. Он не оставляет нас даже в те времена, когда кажется недостижимым.

Работа и мечта

Сосредоточившись на тактических и технических вопросах построения бизнеса, мы нередко упускаем из виду людей, на которых держится бизнес. Нашим вниманием владеют маркетинг, брендинг, контроль качества, технические инновации, коммерческие предложения, приобретения, а не те, чье вдохновение, воля и энтузиазм – залог успеха любого начинания. Ведь это люди планируют и проводят мероприятия и кампании, реализуют проекты. Если мы понимаем, что и зачем делаем, – как индивиды и как лидеры, – а наши сотрудники понимают это в отношении себя, то всех нас объединяет сознание общей цели и мы в состоянии действовать правильно. Люди хотят работать над масштабными идеями, которые для них важны и значимы. Когда это удастся, они находят золото.

А теперь представьте себе, что усилия не окупаются: прибыли снижаются, моральный дух падает, сроки срываются. В таких случаях нам свойственно недооценивать серьезность проблемы и забывать о главных задачах своей команды или организации. Вполне вероятно, что мы пойдем на сокращение штатов, снижение выплат, отмену учебных занятий – иначе говоря, пожертвуем ради текущих результатов возможными ключевыми составляющими прежнего успеха. Разумеется, тактические решения должны приниматься каждый день, а повышение эффективности – полезная вещь. Но средство для воплощения мечты – не тактика, а люди.

Если что-то не ладится, в большинстве случаев дело в людях, а не только в тактике. Задумайтесь, хорошо ли они понимают, чем и для чего занимаются, действительно ли сознают, какая поставлена цель, помнят о ней, верят в нее. Может быть, их старания остаются незамеченными или недооцененными? Иногда одолевающие нас проблемы созданы нами же – я в таких случаях люблю говорить, что мы запутались в собственных подштанниках. Чтобы исправить положение, достаточно продеть ноги в нужные отверстия, т. е. если действовать правильно, необходимые усилия невелики. Стоит также взглянуть на потребности людей, которые нас окружают, – ответ часто приходит с этой стороны.

Утрата бдительности часто приводит к погоне за деньгами, должностями, властью или даже популярностью в узком кругу, а картина организации в целом при этом теряется. Мы тратим время, деньги и силы на себя и свой имидж, не заботясь о других, запутываемся в собственных подштанниках – делах, достижениях, регалиях – и больше не видим того, для чего работаем и чего добиваемся, т. е. не можем ответить на более масштабные запросы наших клиентов, акционеров, местных и международных сообществ, с которыми мы сотрудничаем.

Сила сплочения

В 2001 году мне представилась возможность вернуться к активной деятельности, став временно исполняющим обязанности президента Starbucks по Северной Америке. Ранее я провел шесть волнующих и полных напряженной работы лет на посту президента основанной мною международной сети Starbucks; за это время число кофеен за пределами Северной Америки выросло с нуля до четырех с лишним сотен, и они появились в двенадцати новых странах мира, в городах от Токио до Дубая.

После ряда лет путешествий я выполнил обещание, которое когда-то дал своей жене Линн, и отошел от дел, после чего мы несколько расслабились. Но когда мне позвонили, я не колебался и с готовностью принял предложение вновь окунуться в работу: помимо всего прочего, Starbucks – это семья, а близким не отказывают.

Возвращение неожиданно обернулось серьезной встряской, причем не из-за самой работы и не из-за того, что повторное включение в игру требовало энергии. У меня возникло ощущение проблемы, дефекта, суть которого я никак не мог уловить. Все, казалось, было хорошо, но работа не приносила радости.

Опыт подсказывал мне: задай вопрос – и получишь ответ. Я стал разговаривать с разными сотрудниками, выясняя, что им нравится, а что нет. Спрашивал напрямик: «Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы изменили?»

Вывод оказался следующим: люди не чувствуют внимания к себе, и это их дезориентирует. Слишком много значения придается интересам руководства, которое заботится в первую очередь уже не о людях, а о себе. Все говорят «я», а не «мы», и никого не волнует самое главное: кто мы и зачем мы здесь?

Подобная эгоистическая ориентация давала о себе знать и в результатах компании, и в честности лидеров, и в эмоциях сотрудников. Вследствие постоянного «я, я, я...» началась финансовая стагнация.

Я действовал так, как умел и как считал нужным, – отправился к главам всех подразделений и каждому из них сказал: «Нам необходимо стать партнерами, одной командой. Забудьте о внутренних границах, мы должны держаться все вместе, как единая организация с общей задачей – служить клиентам и друг другу. Прошу вас или кого-либо из ваших сотрудников войти (параллельно с основной работой) в мою команду, которая будет заниматься тем, что касается “мы”, а не “я”». Я заверил руководителей подразделений, что члены команды будут возвращаться и рассказывать остальным о том, что мы делаем.

На первом собрании команды я объяснил – очень эмоционально и, может быть, несколько драматизируя ситуацию, – что нам предстоит сплотиться, вместе работать и вместе жить или умереть, чтобы достигнуть наших целей. Мы должны стать единым целым, сосредоточиться на «большом “мы”» и большой мечте, которая привела нас в Starbucks.

Я знал, что следует опираться на две непреложные основы Starbucks – кофе и людей. Поэтому каждое наше собрание начиналось с дегустации кофе – это позволяло нам сосредоточиться на нашем искусстве. А чтобы сосредоточиться на людях, которых обслуживает компания, мы зачитывали письма от клиентов – каждый по одному (команда состояла из пятнадцати человек). Среди них были и добрые, и злобные, и, конечно же, чудовищные. Иногда мы испытывали настоящие мучения от чтения возмущенных отзывов, иногда приходили в восторг. Но во всех случаях это настраивало нас на главную задачу – служить людям.

Очевидно, мы не могли ограничиваться только разговорами: требовались совместные действия, а для них – большая общая цель, пугающая, но вместе с тем зовущая, которая сплотила бы нас. Здесь в игру вступила тактика. Я «с потолка» предложил в течение ближайших трех лет увеличить объемы продаж новых кафе в среднем на \$100 000. В тот момент объем

продаж составлял для нового кафе почти \$650 000, и про себя я думал, что, если мы сделаем хотя бы половину намеченного, это будет фантастика.

У меня не было представления о том, как нам добиться заявленного результата. Когда другие члены команды спрашивали меня, откуда взялась цифра, я честно отвечал, что выдумал ее, но верю в наши силы. И я знал, что все должны сыграть здесь свою роль, которая касается не только цифр. «Каждый из вас – сотрудников отдела кадров, – объяснял я, – может определить, как добиться, чтобы на нужных местах у нас находились нужные люди с нужными навыками, и в состоянии помочь росту этих людей. Задача снабженцев – обеспечить своевременную поставку нужных продуктов. Роль юриста – выступить советником группы».

Огромный груз ложился на плечи работников отделов текущих операций и маркетинга. К группе мерчандайзинга (она отвечает за сопутствующие товары, т. е. за все, что мы продаем, кроме кофе) я обратился со словами: «Скажите мне, сколько из этих \$100 000 вы собираетесь внести в ближайшие три года». Раздавалось много стонов и жалоб, неоднократно высказывалось предположение о том, что такой подход приведет к внутренней конкуренции. Некоторые менеджеры сердились и говорили мне: «Разве вы не призывали нас к сплочению? Разве мы не друзья, не партнеры?»

Мне никогда не казалось, что товарищеское соревнование, в котором каждый старается принести больше пользы, может чем-то повредить индивиду или общему делу. Нужно жить в соответствии со своими ценностями и получать результаты – другого выбора нет. В Starbucks больше всего ресурсов предоставлялось тем, кто добивался лучших результатов и сильнее помогал нашему продвижению к цели. Действовать иначе было невозможно, поскольку компания преследовала не отдельные мелкие цели, а одну большую – создать наше общее «мы».

На совещаниях по планированию все объясняли, что они собираются делать. Мы ставили друг другу сложные задачи и, самое главное, давали взаимные обещания. Возник вопрос, как заручиться поддержкой остальных работников. Между собой мы называли свой план «100 в 3» и решили выступить под таким лозунгом. Мы расклеили по всему зданию центрального офиса листки, на которых было написано только «100 в 3», и сотрудники стали интересоваться, что это значит. Начались разговоры, которые принесли нам новые идеи. Листки расклеивались и на местах – мы мобилизовали всех.

Оглядываясь назад, я отмечу два наиболее выдающихся решения. Оба они послужили проверкой нашему чувству того, что правильно и что отвечает долгосрочной перспективе компании. Первый случай был таким. Джим Эйлинг, глава отдела розничных операций, сказал: «Думаю, можно расширить бизнес, если добавлять, когда понадобится, новых людей и обеспечивать, чтобы они своевременно оказывались там, где нужно».

В сущности, он выступал за увеличение затрат на оплату труда, что идет вразрез с принятой точкой зрения – как считается, в розничном бизнесе такие затраты следует держать под строгим контролем. Для предприятия общественного питания они представляют собой крупнейший контролируемый ресурс, поэтому большинство экспертов сказало бы: подождите, пока у вас появится предприятие и ему понадобятся работники. Здесь же руководитель предлагал расширить штат и таким путем помочь росту бизнеса. Мы пошли на это.

Второе решение было – и по сей день остается – намного более спорным. Речь шла о замене полуавтоматов для приготовления эспresso полностью автоматизированными кофейными машинами. В то время у нас использовались аппараты, автоматизирующие отдельные этапы процесса приготовления кофе, но кофейных автоматов не было, поскольку Говард Шульц их терпеть не мог. Он считал, что автоматика способна отобрать у наших кафе значительную часть присущей им романтики. Однако когда мы подумали о своей общей цели «100 в 3» и о главных ценностях – служить людям, подавая им кофе, – нам стало ясно, что внедрение автоматов будет правильной мерой. Доводы в пользу этого решения были таковы.

1. Несколько работников страдают туннельным синдромом запястья. Мы не должны больше наносить вред здоровью людей.
2. Клиенты жалуются, что их обслуживают слишком медленно. Повысив степень автоматизации, мы сможем улучшить обслуживание. Оно станет одновременно и хорошим, и быстрым.
3. Качество подаваемых напитков очень неустойчиво, автоматизация позволит его стандартизировать. Напитки будут вкуснее, а их приготовление ускорится.

Кончилось время, когда каждый из нас в одиночку выпутывался из собственных подштанников, сражаясь со своими проблемами и добиваясь результатов. Мы занимались масштабными задачами и делали то, что было действительно нужно нашим клиентам и нам самим.

Каков же был итог? Что принесла деятельность команды?

Результат значительно превзошел наши смелые планы. Под руководством Джима Дональда, принявшего от меня бразды правления, средние обороты новых кафе за три года выросли не на заявленные \$100 000, а на \$150 000. Мы поставили колоссальную цель, цель на вырост, а Джим со своей командой превзошли ее – да как!

Признаться, по моей оценке мы вряд ли сумели бы поднять на \$50 000 продажи в уже существующих кафе. Судите сами – арендная плата та же, персонал почти тот же. Но я знал, что \$50 000 в новых точках нам под силу, что они валяются под ногами. Другое дело «100 в 3» – это была мечта, не имеющая реального обоснования. Оно и не требовалось. У нас была надежда и стремление к высшей цели – служить людям и формировать наше общее «мы».

Вы больше своей должности

Правильно пел Боб Дилан – надо кому-то служить. А еще надо служить себе, своему истинному «я». Если выбирать работу из-за должности, можно не получить от нее ничего, кроме должности. Если же любить свое дело и стремиться к высшей цели, результаты и награда будут более значимыми.

Чтобы стать великим, требуется много энергии, и ее необходимо правильно приложить. Тот, кого в первую очередь беспокоят должности, звания или даже самосохранение, не станет вкладывать душу в работу. Такой человек обречен трудиться над послужным списком, а не вести себя вперед, он проглядит шанс найти настоящее золото и всю жизнь будет хвататься за блестящие камешки железного колчедана. Иногда достаточно просто поверить в себя и взяться за работу, включиться в проект, принять предложение, руководствуясь иными соображениями, чем выгода или карьерный рост.

С одной стороны, мы можем упустить подходящую работу из-за того, что должность не была правильно названа, с другой – согласиться занять должность, для которой не годимся (или которая не подходит нам в силу наших убеждений), только ради записи в резюме. Всегда существует соблазн адаптироваться к окружающей среде. Учитывая темп сегодняшней жизни, гибкость и способность быстро учиться следовало бы считать благословением, но они превращаются в проклятие, когда мы начинаем слишком легко терять свои цели и свою единственную шляпу. Нам становится скучно, у нас пропадает вдохновение и интерес к делу, мы чувствуем, что выдохлись. От этого страдаем и мы сами, и наша работа, и работодатели, и вообще все вокруг. И руководители, и подчиненные должны знать: карьерист подрывает общий успех, он навязывает компании культуру, ориентированную на «я», а не на «мы».

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.