

# Вместо MBA

Джек Уэлч  
Сюзи Уэлч

Полезные советы  
от легендарных менеджеров



Jack Welch, Suzy Welch  
The Real-Life MBA

**[ Хороший перевод! ]**



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Джек. История менеджера**

Джек Уэлч

**От хорошего к великому**

Джим Коллинз

**Как преодолеть кризисы менеджмента**

Ицхак Адизес

**Scrum**

Джефф Сазерленд

Jack Welch  
Suzy Welch

# The Real-Life MBA

Your No-BS Guide to Winning the Game,  
Building a Team, and Growing Your Career

HarperBusiness  
*an imprint of HarperCollinsPublishers*



Джек Уэлч  
Сюзи Уэлч

# Вместо MBA

Полезные советы  
от легендарного менеджера

Перевод с английского Сергея Филина

Москва  
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
2016



УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
У98

*Издано с разрешения HarperBusiness  
На русском языке публикуется впервые  
На обложке: Джек и Сюзи Уэлч*

**Уэлч, Джек**  
У98      Вместо MBA. Полезные советы от легендарного менеджера / Джек Уэлч, Сюзи Уэлч ; пер. с англ. Сергея Филина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.

ISBN 978-5-00057-699-1

Разработка гибкой стратегии, преодоление трудностей роста, создание вау-команды, лидерство, удержание лучших, саморазвитие, умение держать удар — все эти вопросы волнуют каждого менеджера и тем более собственника бизнеса. В этой книге собраны советы предпринимателям от легендарного экс-СЕО General Electric Джека Уэлча и главного редактора Harvard Business Review Сюзи Уэлч. Учиться на хорошем опыте несравнимо лучше, чем на собственных ошибках, поэтому книга наполнена множеством примеров удачных управленческих решений, с которых можно брать пример.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-699-1

© Jack and Suzy Welch, 2015  
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



# Оглавление

Введение.....	9
<b>ЧАСТЬ I. ОБ ИГРЕ.....</b>	<b>15</b>
Глава 1. Избавьтесь от возни.....	17
Глава 2. Пережить удар и стать лучше.....	37
Глава 3. Вам нужно расти.....	55
Глава 4. Глобализация — сложная штука.....	72
Глава 5. Бойтесь финансов? Больше не будете!.....	86
Глава 6. Что с маркетингом?.....	100
Глава 7. Кризис-менеджмент: добро пожаловать на арену Колизея.....	119
<b>ЧАСТЬ II. О КОМАНДЕ.....</b>	<b>127</b>
Глава 8. Лидерство 2.0.....	129
Глава 9. Создание вау-команды.....	145
<b>ЧАСТЬ III. О ВАС.....</b>	<b>177</b>
Глава 11. Что мне делать с моей жизнью?.....	179
Глава 12. Выход из тупика.....	194
Глава 13. Ничего не кончилось, пока не кончилось.....	211
Благодарности.....	221
Об авторах.....	224
Указатель.....	225





# Введение

Здравствуйтесь, мы вас поздравляем! У вас это есть!

Нет, мы не про книгу. Хотя и счастливы, что вы ее купили.

Поздравляем вас с пониманием того, что никто не делает бизнес в одиночку.

Бизнес — исключительно командный вид спорта. И неважно, какого размера ваша компания — 5, 5000 или 150 000 человек. Неважно, чем вы занимаетесь — льете сталь в Гэри или пишете программы в Пало-Альто. Неважен ваш опыт — вышли вы три дня назад на первую в своей жизни работу и сидите в общем офисе без окна в 10 000 световых лет от эпицентра событий или управляете всей «лавочкой» из углового кабинета на сорок четвертом этаже корпоративной штаб-квартиры.

Бизнес — это не «я». Бизнес — это «мы».

Это значит: «Я принимаю все советы, идеи и помощь, какие могу».

Вот с чем мы вас поздравляем. Раз вы читаете «Вместо МВА», понятно, что в этом вы с нами схожи. В бизнесе вы учитесь постоянно. Он слишком стремителен, многогранен, непредсказуем, технологичен, человечен, глобален, локален, слишком *разный*, чтобы кто-то мог сказать: «Везде был, всё видел». Даже мы еще учимся, хотя у нас на двоих 81 год работы в бизнесе, из них последние десять лет — самые впечатляющие.

Да, последние десять лет научили нас очень многому, и вот почему. После выхода нашей предыдущей книги *Winning (2005 год)*\* мы отправились в путь, и началось десятилетие выступлений, переписки, обучения и консультирования, которое дало нам возможность увидеть изнутри много компаний, столкнувшихся с рыночными и управленческими проблемами. Мы работали с предпринимателем из Китая, строившим компанию для того, чтобы связывать иностранных заказчиков с местными производителями; чилийским виноделом, решившим изменить семейный стиль управления бизнесом; молодым аэрокосмическим стартапом в Фениксе, руководители которого размышляли о том, как и когда сделать компанию публичной. Опыт работы с этими и многими другими проектами — окно в мир повседневных забот и шансов современного бизнеса. А во время выступлений мы общаемся с миллионами людей, в основном в формате ответов на вопросы, и можем понять, о чем на самом деле думают — и беспокоятся — предприниматели. Добавьте опыт частных инвестиций и консультирования СЕО, который Джек получил с 2002 года, оценивая, направляя и помогая расти десяткам компаний самых разных отраслей — от здравоохранения до водоочистки и службы онлайн-знакомств. И наконец, мы успешно запустили собственную онлайн-программу МВА в рамках Института управления Джека Уэлча при Университете Стрэйера, на которой сейчас обучаются 900 студентов. Их богатейший и разнообразнейший опыт, полученный в разных странах, расширил и углубил наше понимание современного бизнеса, позволив взглянуть на него под новым, неожиданным углом.

Если мы и знали что-то о бизнесе, когда писали *Winning*, то сейчас однозначно знаем больше. Это очень важно. Бизнес

---

\* Издана на русском языке: Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

меняется, и нам очень повезло: мы живем в эпоху перемен. Речь не о том, что за последние десять лет мы узнали то, что перечеркивает принципы и методы, описанные ранее. Скорее, наоборот. То, чему мы научились с 2005 года, расширило, обновило и дополнило их, где-то совсем чуть-чуть, где-то радикально.

Сейчас время радикальных перемен. *Удивительное* время. Конечно, заниматься бизнесом стало сложнее, чем раньше. Экономика не растет так, как прежде, — мягко говоря; правительства повсюду всё назойливее; глобальная конкуренция обостряется с каждым кварталом; технологии продолжают развиваться быстрее, быстрее и быстрее.

Но мы живем в эпоху блестящих инноваций. И дело не только в классных новых товарах и технологиях, которые появляются не успеешь глазом моргнуть, но и в том, как решают стоящие перед ними задачи и компании, и люди. В 1925 году президент США Келвин Кулидж сказал: «Главное дело американского народа — бизнес». Сегодня, почти столетие спустя, мы можем перефразировать его: «Главное дело мира — бизнес». Практически все и везде что-то делают, продают, создают, строят. Мы живем в эпоху повсеместного предпринимательства, личного и профессионального, в организациях — маленьких и огромных, в экономике — старой и новой.

Хватит ошибок. Точнее, хватит учиться на своих ошибках.

Лучше просто учиться и посмотреть, что будет с вашей организацией, командой, карьерой. Воодушевление. Рост. Успех.

Мы хотим, чтобы наша новая книга внесла свой вклад в ваше обучение. Причем заметный: очень современный, полезный, практичный.

Эту книгу можно использовать как дополнение к традиционной или дистанционной программе MBA. Но она

подойдет всем, кого в этих программах в первую очередь интересуют практические идеи и методы, к применению которых можно приступить немедленно. Возможно, вы окончили бизнес-школу, но ваш диплом пылится на полке. Или только-только начали постигать законы бизнеса. Первые устроились на работу. Впервые стали руководителем. Впервые возглавили неправительственную организацию. Впервые стали CEO — и первым сотрудником — собственного стартапа. (За дело!)

В общем, эта книга для тех, кто не хочет заниматься бизнесом в одиночку.

Получается, она содержит *всё*, что вам нужно знать о бизнесе? Нет, конечно. Мы настоятельно советуем вам использовать все доступные источники: советы коллег, телевизионные передачи, интернет, газеты, конференции, подкасты и, естественно, другие книги. Найдите достойных уважаемых экспертов в своей области и следите за ними. Найдите экспертов в своей области, с которыми вы не согласны, и следите за ними тоже.

Мы не ставили перед собой цель сделать из вас универсального специалиста. Наша задача — описать современный бизнес по ведению бизнеса, помочь вам понять в общих чертах, что он сегодня собой представляет и каковы правила игры, независимо от того, в какой отрасли вы работаете или надеетесь поработать.

Поэтому первая часть называется «Об игре». В ней описывается, как должны быть организованы и действовать компании, независимо от их размера и типа, чтобы одерживать победы на рынке: как добиваться одинакового понимания миссии и правил, создавать не теряющую актуальности стратегию, восстанавливаться после ударов конкурентов, обеспечивать рост даже в неблагоприятных условиях и поощрять инновационное мышление у всех, а не только у умников

из отдела исследований и разработок. Мы поговорим о правильном отношении к маркетингу и финансам — двум областям, вызывающим так много шума, и ярости, и тревог (явно незаслуженно, кстати). И наконец, здесь пойдет речь о том, как вести себя в условиях кризиса — одной из самых реальных составляющих реального бизнеса сегодня. В конце концов, пристального внимания публики теперь не удастся избежать почти никому.

Вторая часть называется «О команде». В ней описана наша новая модель лидерства, состоящая всего из двух императивов. Оба очень трудно внедрить, но они совершенно необходимы. И, как показывает наш опыт, они приводят к очень серьезной трансформации компаний. Здесь говорится о том, как создавать то, что мы называем «вау-командой», в том числе о подводных камнях и мелях подбора сотрудников, а также мотивации, развитии и удержании лучших. Очень полезна последняя глава этой части, посвященная управлению «гениями», то есть людьми, чью работу вы не можете выполнить сами. Они все чаще встречаются в нашем мире высоких технологий, высокого интеллекта и высоких достижений. Здесь же говорится об организации взаимодействия с людьми, которые не сидят с вами в одном офисе. По некоторым оценкам, удаленно трудятся уже 20 процентов профессионалов, и число таких людей растет. Легче и эффективнее их работа не становится, но мы рассмотрим методы, которые помогут решить проблему.

Последняя часть книги называется «О вас» и посвящена управлению карьерой. Первая глава поможет ответить на вопрос «Что мне делать с моей жизнью?» Вторая — решить, как вырваться из карьерного тупика. В последней говорится о том, что вам нужно делать после официального завершения карьеры. Наверное, вас не удивит, что ответ «выйти на пенсию» — неправильный.

Мы понимаем, что тема управления карьерой обычно не входит в типичную программу MBA. Но наша книга отражает мысли и тревоги людей, занимающихся бизнесом. То, что не дает им (и, возможно, вам тоже) уснуть по ночам. С чем они просыпаются утром.

Ведите бизнес с умом, правильно и с радостью. Ведите его так, чтобы он рос и улучшал жизни людей. Ведите его вместе с командой. Не в одиночку.

Повторимся: бизнес — командная игра.

Спасибо, что взяли нас в свою команду.

# Часть I

## Об игре





# Глава 1

## Избавьтесь от ВОЗНИ

Несколько лет назад мы отправились в Лас-Вегас. Но не для того, чтобы в рулетку играть — это не наше. А для того, чтобы выступить на Международном совете торговых центров перед 60 тысячами участников.

Мероприятие было запланировано на утро, поэтому мы прилетели накануне. У нас выдался свободный вечер, и мы, как примерные туристы, решили сходить на концерт. В городе выступал знаменитый певец, которого мы оба готовы были послушать — кто с восторгом, а кто за компанию.

Только представьте себе оркестр из пятидесяти человек и несколько генераторов цветного дыма. Красота! Длинные волосы, мощные баллады, подпевка спускается сверху на трассах, постоянная смена костюмов.

И меньше чем через час кое-кто из нас уснул.

Его разбудили, и первыми его словами было: «Какой счет?»

Вот два слова, которые описывают болельщика — и бизнесмена.

Спорт и бизнес ведь практически одно и то же, верно? Это напряжение и радость. Труд и динамика. Непрерывная схватка, выработка стратегии, командная работа, нюансы и сюрпризы.

А еще и в спорте, и в бизнесе игроки настроены на победу.

Бренд-менеджер со своей командой размышляют, как позиционировать продукт так, чтобы продажи взлетели до небес. Три университетских приятеля уходят с Уолл-стрит,

чтобы создать мини-пивоварню или новое приложение для смартфонов. Руководитель производственного подразделения просыпается утром с гениальной идеей, как увеличить выпуск продукции на своем заводе. Директор по персоналу проводит интервью с шестью кандидатами на вакансию, которая должна была быть закрыта еще три недели назад, и один из них наконец кажется идеальным.

Люди трудятся постоянно, каждый день, стараясь улучшить свою организацию и жизнь, помочь своим семьям, сотрудникам, коллегам, клиентам и другим связанным с ними членам сообщества.

И эта работа наполняет жизнь людей смыслом. Естественно, смысл жизни не только в работе. Он глубже и богаче. Но работа значит очень много.

Вот почему так ужасно, когда увязнешь в ситуации, где шума, возни и (иногда) даже злости много, а толку нет. Нет толку, нет движения вперед, нет роста, нет побед. И даже намек на них.

Это не конкуренция. Это не восторг. Это не бизнес.

Это просто возня.

Однако такая картина встречается повсеместно. Мы уже заметили во введении, что с 2001 года пообщались примерно с миллионом человек, в основном в формате «вопрос–ответ». Все они работали в различных компаниях — больших и маленьких, старых и новых — и в разных отраслях, от тяжелой промышленности до производства видеоигр, розничной торговли и финансов. Они были предпринимателями, топ-менеджерами, студентами МВА и независимыми профессионалами. И на каждой встрече несколько человек обязательно спрашивали что-то вроде: «Почему так трудно добиться командной игры?» — или описывали ситуации, когда люди вели себя так, словно единой команды нет, причем это очень быстро сказывалось на результатах. Вот еще одно свидетельство: около трети из почти 1000 студентов,

обучающихся в нашей бизнес-школе по программе МВА (это люди в возрасте 30–40 лет, которые трудятся на руководящих должностях в хороших компаниях), признаются, что работа у них ассоциируется с болотом.

Вот ерунда! А главное, эту проблему можно не только решить, но и предупредить.

Для этого достаточно правильной ориентации и лидерства.

Они одинаково важны — мы убеждены, что одно без другого невозможно.

И лучше всего начать книгу с них.

## Постоянная ориентация на миссию и правила

Конечно, мы понимаем, что важность правильной ориентации — не новость для большинства читателей. Это понятие известно в менеджменте давно и используется всеми бизнес-гуру, профессорами, экспертами и консультантами.

Но в реальных компаниях любого типа неустанное требование правильной ориентации может оказаться на периферии внимания менеджмента.

Рулит «текущая работа» — все эти чертовы списки дел.

Понимаем. Возникает ощущение, будто текущей работой нужно заниматься в первую очередь, особенно в нынешних не самых благоприятных экономических условиях. Недовольный клиент, нуждающийся в совете сотрудник, неожиданный ход конкурентов, вспышка негативных отзывов в твиттере. Все это случается каждый день, а иногда и в *один и тот же день*.

Но если вы хотите избавиться от возни, то сверяться с правильными ориентирами должны до, во время и после выполнения «текущей работы». Об этом нужно помнить постоянно. Это должно стать частью той самой «работы».

Возникает вопрос: а *на что* конкретно нужно ориентироваться?

Ответ таков: на миссию, правила поведения и последствия.

*Миссия* задает пункт назначения организации — куда и зачем вы идете. Не менее важно понять, как повлияет выполнение миссии на жизнь каждого сотрудника.

*Правила поведения* описывают... правильно, поведение — то, что сотрудники должны думать и чувствовать, как общаться и действовать, чтобы миссия стала не просто пыльным и циничным лозунгом.

*Последствия* обуславливают суровость системы. Мы говорим о карьерном росте и премиях (или отказе в них), основанных на том, насколько сотрудник содействует выполнению миссии и как соблюдает правила поведения.

Возможно, эти элементы кажутся вам очевидными, но мы предупреждали, что тема не нова. А может, и нет. О том, что ориентация на миссию — редкость, мы тоже говорили.

Одно можно сказать точно: когда есть ориентация на миссию и правила, бег по кругу прекращается. Это уже прогресс.

## Ориентация на миссию и правила в действии

Несомненно, истории о трансформирующей силе ориентации на миссию и правила можно найти в любой отрасли, но нигде нет такой сокровищницы примеров, как в сфере частных инвестиций. Судите сами. Любые вложения в частную компанию (акции которой не обращаются на бирже) почти по определению недооценены. Такие компании могут страдать от плохого управления или рыночных изменений; быть семейными предприятиями без четкого плана достижения успеха или дочерними подразделениями большой успешной корпорации, к которому та относится как к пасынку. В любом случае дела у них идут ни шатко ни валко.

Конечно, иногда инвесторам удается отыскать алмаз, огранить его и быстро и выгодно продать или приобрести

успешный бизнес у других инвесторов, чтобы зафиксировать прибыль. Но это скорее редкость. Обычно частные инвесторы покупают долю в компании, переживающей трудности, и занимаются сложной работой по подбору хороших лидеров, первой и самой важной задачей которых становится обеспечить ориентацию на миссию и правила.

Вспомним историю голландского конгломерата VNU (Verenigde Nederlandse Uitgeverijen).

В 2006 году компания десятый год подряд показала приличные, хотя и не выдающиеся результаты. В своем ежегодном обращении к акционерам ее CEO Роб ван дер Берг сообщил, что доволен успехами VNU, которая владела в том числе порталом Hollywood Reporter и рейтинговой компанией Nielsen, и охарактеризовал ее как «здоровую». Но частные инвесторы увидели неиспользованные возможности, и консорциум из шести компаний приобрел VNU за 12 млрд долл., после чего ее CEO был назначен ветеран бизнеса Дейв Кэлхун.

За свою звездную карьеру Дейв (в 45 лет он стал вице-президентом GE) управлял многими крупными компаниями, но никогда не сталкивался с таким коктейлем из брендов и продуктов. Он вспоминает: «Когда я туда пришел, миссия звучала так: “Мы — лидеры в исследовании рынка”. Звучит красиво, но на практике это значило, что в своей вотчине можно делать все, что душе угодно. Универсального смысла в такой формулировке не было».

Дейв со своей командой немедленно приступил к изменениям. Они отказались от названия VNU, переименовав компанию в Nielsen, и постарались сделать так, чтобы всем стало ясно, что они существуют с единственной целью: измерять то, что смотрят и покупают люди. Nielsen собиралась стать лучшей в мире и знать о привычках потребителей и зрителей все.

Вдохновляет, правда?

Лучшие миссии именно такие: амбициозные, вдохновляющие и практичные.

Амбициозные — это когда хочется воскликнуть: «Ух ты, звучит здорово, мне бы хотелось этого добиться!»

Вдохновляющие — это когда думаешь: «Отлично, я знаю, что мы сможем этого добиться, если соберемся и сделаем попытку».

Практичные — это когда соглашаешься: «Да, цель разумная, мы с командой поработаем над тем, чтобы ее добиться».

И должен быть стимул. Помните, мы сказали, что миссия хороша, если каждый сотрудник знает, как изменится его жизнь в результате ее выполнения? Миссия Nielsen решала эту задачу. Она обещала рост — развитие продукта, расширение спектра услуг, — причем глобальный, со всеми вытекающими отсюда карьерными возможностями.

Можно привести еще один короткий, но яркий пример создания миссии из практики частных инвестиций: компания Nalco, диверсифицированный промышленный конгломерат, приобретенный в 2007 году. В 2008-м новые собственники пригласили в качестве CEO Эрика Фирвальда, который унаследовал компанию с 12 тысячами сотрудников, 4 млрд долл. выручки, устойчивым денежным потоком, невысокими темпами роста и миссией, звучавшей примерно так: «Мы занимаемся водой, и это хорошо».

Первые 90 дней Эрика нельзя было застать в кабинете: он посещал подразделения Nalco, встречался с клиентами и пытался найти стратегическое конкурентное преимущество компании, ее «приложение-убийцу», если хотите.

К его удивлению и радости, таковым оказался продукт, разработанный шестью годами ранее: система оптимизации качества использования воды под названием 3D TRASAR. На условиях коммерческого лизинга уже были поставлены заказчикам примерно 4000 таких систем, и Эрик выяснил, что клиенты просто обожают этот продукт Nalco. Они с жаром

рассказывали, что он, как никакой другой, помогает им экономить воду и избежать штрафов от Управления по охране окружающей среды.

Эрик рассказал об этом остальным руководителям, перспективы 3D TRASAR воодушевили всех, и перед компанией была поставлена амбициозная цель: в следующие два года передать в лизинг 20 тысяч таких систем. Задача вдохновила сотрудников. Фокус исследований сместили на улучшение свойств продукта, чтобы удовлетворить нужды потребителей. В результате удалось получить 26 новых патентов, которые должны были замедлить процесс копирования технологии конкурентами. Одновременно в Индии был построен новый центр обслуживания 3D TRISTAR, укомплектованный 40 «водными докторами»: инженерами, в задачи которых входил мониторинг систем, установленных по всему миру, и разрешение проблем до того, как их заметит клиент.

Так и родилась новая миссия компании: «Мы обеспечиваем клиентов Nalco чистой водой, помогая им добиться успеха и сделать мир экологически безопасным».

Вдохновляла ли эта миссия Nalco на достижение амбициозной цели по установке 20 тысяч систем в течение двух лет? Да, конечно.

Эрик комментирует это так: «Люди внезапно поняли, зачем они ходят на работу. Им нравилось помогать клиентам добиться успеха и одновременно спасать природу. Им самим было по душе будущее, которое они создают. Невозможно поверить в великую идею, сопряженную с загрязнением окружающей среды».

В этом заключается красота хорошей миссии. Она помогает сосредоточиться и вдохновляет. И в этот момент важную роль начинают играть правила поведения.

Очень важную.

Если миссия — это *пункт назначения* компании, то правила поведения — *транспортное средство*, помогающее добраться до нее.

Все мы знаем, как это не работает, верно? В миссии компании говорится, например, о фокусе на клиенте, а на деле сотрудники клиентов ненавидят. Ну, может, не то чтобы прямо ненавидят, но не любят, считают их помехой, стремясь только к тому, чтобы уходить домой ровно в пять. Или миссия компании декларирует важность быстрого продвижения продукта на рынок, а руководители, так скажем, терпимо относятся к бюрократическим процедурам. Или речь идет о приверженности инновациям, но тех, кто рискует, пробует что-то новое и терпит поражение, осуждают или вовсе увольняют.

Это плохо.

А хорошо — когда миссия и правила поведения согласованы. В компании, которая в своей миссии заявляет о клиентоориентированности, сотрудники излучают эмпатию. Они дают потребителям свои мобильные номера, чтобы в случае необходимости с ними можно было связаться после работы. Они принимают близко к сердцу жалобы на плохое обслуживание. Будь у них возможность, они бы все продукты пробыли дома на себе, чтобы убедиться в их идеальной работе.

Может, мы немного преувеличиваем, но вы, наверное, поняли нашу мысль. Миссия и правила поведения должны быть двумя звеньями одной цепи.

Если вы читали наши книги или статьи, то можете удивиться, что мы здесь используем термин «правила поведения», а не слово «ценности». В конце концов, уже десять лет в этом контексте мы употребляем именно его. Возможно, вам даже казалось, что «ценности» — наше любимое слово.

Так и было. Но мы обнаружили, что термин «ценности» может сбивать с толку. Он слишком абстрактен. Слишком часто, слыша его, люди думают, что вы говорите о корпоративных политиках или корпоративной культуре, вроде «семейных ценностей».



Нет.

Мы имеем в виду то, как люди *ведут себя* на работе и как их *поведение* способствует реализации миссии компании. Так что «правила поведения» — в точку.

И единственная причина, почему стоит говорить о правилах поведения на работе, в том, что руководители компании должны очень открыто, ясно и последовательно заявлять о том, какое поведение требуется от сотрудников для выполнения миссии компании.

Вернемся к истории Nielsen. Сразу после объявления новой миссии Дейв Кэлхун озвучил также три правила поведения, которые должны были помочь в ее реализации. Первым было стремление к открытости.

Это оказалось неожиданным, мягко говоря. «Все думали, что мы — компания, занимающаяся маркетинговыми исследованиями. А какого типа люди добиваются успеха в этой области? Очень умные, все время возятся со своими алгоритмами и от всех их скрывают, чтобы их нельзя было украсть, — объясняет Дейв. — Но если мы хотели иметь преимущество в виде знаний о потребителях, то нуждались в людях, которые открыты данным из всех источников и способны работать со всеми, а не только с теми, кто понимает их алгоритмы».

Второе правило касалось страсти к интеграции. Дейв был убежден, что секрет роста Nielsen заключался в любви — именно *любви* — к процессу изучения, сопоставления и синтеза разносторонней информации о рынке, поступающей во многом благодаря феномену «больших данных».

Рост также обеспечивало умение компании сделать всю эту информацию понятной клиентам, поэтому третьим правилом поведения стало стремление к простоте.

«Жить в цифровую эпоху нелегко, мы тонем в информации», — говорит Дейв. Часто можно найти доводы в пользу двух противоположных подходов к решению задачи. Это

сбивает с толку. «Если мы можем дать клиенту рекомендацию в простой, понятной форме и при этом убедительно, то всегда победим». (И действительно побеждают. За шесть лет, которые Кэлхун руководит компанией, ее капитализация утроилась.)

Эрик Фирвальд в Nalco тоже установил правила поведения, призванные способствовать реализации новой миссии. Первое предполагало почти религиозную страсть к экономии воды. Не типа «О, а это классно», а вроде «Сказать, чем я занимаюсь на работе? Спасая мир тем, что сохраняю воду». «Мы искали людей, которые не могут дождаться момента, когда включают утром компьютер и увидят показания счетчиков», — говорит Эрик. Речь о счетчиках, которые показывают, сколько воды сберегла компания в целом и по каждому клиенту — данные с них постоянно доступны в корпоративной сети Nalco.

Второе правило касалось жажды роста. Но речь шла не о нескольких процентах. Миссия Nalco предполагала, что ее должны реализовывать маньяки роста, способные увидеть потенциал клиентов, которые считались недоступными, и рынков, которых все сторонились. В 2009 году, когда большинство конкурентов Nalco отказались от развития проектов в Китае из-за боязни замедления его экономики, компания сделала ставку именно на этого сильного, проверенного лидера роста, определяющего развитие Азии. Ее штаб-квартира была перенесена из модного Сингапура в новое здание в Шанхае, туда же переехал центр обучения клиентов и сотрудников, технологический отдел и подразделение маркетинга и продаж. Количество сотрудников выросло с 200 до 800 — компания нанимала лучших китайских инженеров, стремившихся сохранить окружающую среду за счет экономного отношения к воде на предприятиях тяжелой промышленности.

Примерно в то же время в Nalco было создано отдельное направление для агрессивного развития решений по водоочистке

в нефтегазовой промышленности. (Чтобы получить баррель нефти, нужны четыре барреля воды, которую необходимо отделить, очистить и вернуть обратно в окружающую среду.) Компания быстро нарастила обороты, сотрудничая с нефтяными компаниями, которые занимались глубоководным бурением в Мексиканском заливе, и стала двигаться дальше, договариваясь с теми, кто добывал нефть в Западной Сибири, Казахстане, Азербайджане, Анголе и Малайзии. «Руководитель нефтегазового направления показывал блестящий пример предприимчивости и нацеленности на рост и смог заразить тем же всю свою команду», — отмечает Эрик.

Ясно, что усилия этого человека и многих других энтузиастов, работавших в компании, не могли не принести результатов. К 2010 году выручка и прибыль Nalco росли двузначными темпами.

## Последствия ориентации на миссию и правила

При наличии миссии и правил поведения для ориентации на них достаточно компонента системы, который мы называем последствиями. Если вам покажется, что слово имеет карательный оттенок, не бойтесь. Конечно, последствия могут быть негативными, вроде понижения в должности или увольнения. Но гораздо чаще они бывают позитивными, вроде повышения по службе и выплаты премий. В обоих случаях речь об одном и том же. Можно сколько угодно кричать на каждом углу о миссии и правилах поведения, но если у вас нет организационного механизма для их стимулирования, вы будете похожи на дерево, падающее в безлюдном лесу.

Вас никто не услышит.

Ясно, что *негативные* последствия — это увольнение сотрудника. Многие руководители терпеть не могут эту меру, и по-человечески это нормально, но иногда при явном противоречии с миссией или правилами поведения такой

выход станет самым естественным и лучшим для обеих сторон.

Дейв Кэлхун, например, расстался с одним из членов «старой гвардии» VNU, который не считал, что компания может и должна интегрироваться. Обрадовало ли это Дейва? Конечно, нет, но он поступил правильно, позволив остальным извлечь урок из ухода менеджера. Вместо того чтобы сказать: «Такой-то решил закончить карьеру, чтобы проводить больше времени с семьей», он публично озвучил свое решение на ежегодном собрании акционеров Nielsen. «Мне пришлось четко заявить о том, какое поведение приемлемо, а какое нет», — говорит он.

Столкнулся с активным сопротивлением и Эрик Фирвальд, когда предложил связать миссию и правила поведения. «В Nalco это не работало раньше, не сработает и теперь», — твердили ему. Пришлось предложить уйти многим руководителям: больше половины из первой сотни сотрудников были заменены кандидатами изнутри и извне. Как и в случае с Дейвом Кэлхуном, вряд ли это стало любимым этапом Эрика в перестройке бизнеса, но тренер не может в разгар матча мириться на поле с теми, кто все подвергает сомнению.

Суть проста: в таких вопросах, как соблюдение правил поведения, одно кадровое решение скажет больше, чем сотня речей.

Конечно, последствия могут быть и позитивными. Повышение по службе тех, кто демонстрирует приверженность миссии и соблюдает правила поведения, очень многое говорит людям и побуждает их вести себя правильно. То же касается и повышенных премий. Деньги много значат — так пользуйтесь этим.

Однако чаще всего обеспечить правильные последствия означает всего лишь создать хорошую систему оценки и вознаграждения эффективности. Она не должна быть сложной и дорогой. Главное, чтобы она как можно чаще применялась к *каждому* сотруднику, минимум дважды в год. В ходе личной

беседы менеджер должен сообщить человеку беспристрастную оценку его усилий.

*Вот как ты помогаешь нам выполнить нашу миссию, вот что можно улучшить.*

*Вот как ты соблюдаешь правила поведения, вот что можно улучшить.*

И наконец: *Вот как твоя зарплата, премия и перспективы в компании отражают то, что я только что сказал.*

Вот и все. Вот вам и компонент «последствия» ориентации на миссию и правила. Трудно?

Не очень, но вы знаете, как часто это происходит в реальной жизни. Хорошо, если 10–20 процентов нашей аудитории поднимают руки, когда мы задаем вопрос: «Кто из вас знает, как к нему относятся в вашей организации?» Некоторые наши дети и их 20-летние друзья, работающие в уважаемых компаниях, ни разу не сталкивались с обсуждением эффективности их работы. Как-то наша дочь получила большую прибавку к зарплате и, естественно, спросила своего руководителя, за что. «За заслуги» — был ответ. Точка.

Нас такие моменты шокируют. (Ее тоже шокировал, кстати.)

Терять такие возможности, которые только и ждут, чтобы ими воспользовались и обратили их в успех! Проясните миссию, задайте правила поведения и вознаградите людей по заслугам.

Это нелегко. Мы никогда не утверждали обратное. Но ориентация на миссию и правила — это все же не операция на мозге. Чертовски плохо, что слишком многие руководители ее не требуют. А ведь без этого вам здоровую организацию не создать.

## Тактические приемы лидерства

Поговорим о том, что позволяет реализовать ориентацию на миссию и правила, — о лидерстве.

Как мы уже заметили, лидерство — крайне важный элемент для обеспечения ориентации на миссию и правила, которая

поможет вам избавиться от возни на работе. Ваш автомобиль может быть в полном порядке, но он не сдвинется с места, если никто не сядет на водительское место, верно? В большинстве случаев без адекватного лидера *невозможно* создать и воплотить в жизнь миссию, правила поведения и систему последствий. Они связаны друг с другом по определению.

Лидерству будет посвящена отдельная глава. В ней мы представим новую модель, разработанную нами на основе нашего опыта и наблюдений. Лидерство определяется как неустанные поиски истины и непрерывное создание доверия.

Пока же поговорим об основных *тактических приемах* лидерства. В частности, о пяти насущных шагах. Ведь если ваша организация не раскрывает свой потенциал — слабеет, пробуксовывает и так далее, — решать эту проблему нужно не через неделю и даже не завтра.

Начинать нужно сейчас. И вот как.

*Во-первых, поставьте себя на место своих сотрудников.* Что может быть хуже напыщенного, самодовольного менеджера, который ведет себя как генерал, рывкает на помощников и считает, что вся его работа сводится к проведению совещаний с подчиненными и подготовке к совещаниям с руководством? Этот тип начальника-сноба из уголовного кабинета был особенно характерен для тех времен, когда центром Вселенной считались Мэдисон-авеню и Детройт. Таких ребят было полным-полно, и покидали свои уютные кабинеты они лишь затем, чтобы отправиться на обед. Вместе. Думаете, их уже нет, правда? Увы, это далеко не так. За последние десять лет мы много таких повидали, они ничуть не изменились, разве что освоили новые трюки и теперь прячутся за высокие технологии.

Или возьмите еще один подвид плохих руководителей — менеджера-рохлю, настолько подавленного и уставшего от работы и людей, что удивляешься, зачем он вообще приходит в офис.

Это безумие. Если вы действительно хотите, чтобы все закутилось, оторвите зад от стула и постарайтесь по-настоящему узнать своих людей, увидеть в них личности и позаботиться о них. Хорошие лидеры похожи на тренеров, которые подпрыгивают на краю площадки, не в силах сдерживать возбуждения при виде действий подопечных, крепко обнимают игроков, покидающих поле, не обращая внимания на пот и грязь, и досконально изучили особенности характера каждого из них.

Сделаем еще один шаг. Лучшие лидеры *больше* заботятся о своих подчиненных, чем о себе. Эта концепция напоминает нам о чудесном интервью с Доном Кнауссом, CEO Clorox, в *New York Times*. Он вспоминает, как 20-летним лейтенантом служил в морской пехоте на Гавайях: «Как-то я с пяти утра был на ногах и сильно проголодался. Решил встать в начало очереди за обедом, но какой-то сержант положил мне руку на плечо и развернул назад со словами: “Лейтенант, на поле боя первыми всегда едят солдаты. Ты сможешь поесть, если что-то останется”. — “Хорошо, я понял...” — ответил я. Главное — твои подчиненные, не ты».

Какая история! Великие лидеры создают доверие к себе словами и делами, которые доказывают снова и снова, в большом и малом, как они уважают и ценят своих людей.

Может ли это утомлять? Временами да, особенно если ты искренин, как и должно быть. Но если вы хотите, чтобы ваша команда победила, вас это не напугает. Так вы и будете поступать всегда.

*Во-вторых, считайте себя директором по смыслу.* Как часто, по-вашему, Дейв Кэлхун и Эрик Фирвальд говорили о миссии и правилах поведения в первые 18 месяцев их пребывания в должности? Каждый день? В каждом разговоре на всех уровнях организации! Такая избыточность важна, и не только во время запуска процесса изменений. Это важно всегда.

Во многом лидеры и существуют для того, чтобы ставить перед командой цели, неустанно и убежденно объяснять: «Вот куда мы движемся. Вот с какой целью. Вот как мы можем туда попасть. Вот почему вы сможете это сделать. А вот зачем все это вам».

Причем, объяснив это один раз, придется делать это снова и снова.

Помните: ваши люди тратят на работу больше 40 часов в неделю. Если вы не помогаете им понять смысл этих затрат времени, то растрчиваете впустую свое время и их жизни. Не ворчите. Да, эта сторона лидерства скучна, вы знаете это. Кому понравится повторять одно и то же, как попугай? Ясно, никому. Но это поможет привлечь к вам людей и проявить заботу о них, что важно в любых отношениях.

И еще. Директором по смыслу должен быть не только высший руководитель компании. Независимо от ее размера менеджеры на всех уровнях должны создавать контекст и объяснять сотрудникам смысл их работы. Только подумайте, какие возможности это дает, как помогает решить задачу ориентации на миссию и правила.

*В-третьих, уберите препятствия на пути команды.* Видели когда-нибудь соревнования по олимпийскому виду спорта под названием керлинг? При всем уважении к спортсменам, посвятившим ему свою жизнь, согласитесь, что он довольно странный. Один игрок разгоняет по льду гранитный камень и направляет его в сторону мишени, а трое других, как сумасшедшие, натирают поверхность льда перед камнем специальными щетками. Игроки, которые облегчают движение камня и обеспечивают его попадание в заданную точку, делают ровно то же, что и хорошие лидеры. Они агрессивно сметают все, что может помешать камню попасть в цель.

Что, например? Бюрократическую бессмыслицу, процветающую в большинстве организаций. Правила и инструкции, которые существуют только для того, чтобы оправдать



наличие людей, следящих за их исполнением. Мы говорим не о тех правилах, которые следует выполнять в соответствии с требованиями закона или из соображений безопасности. Речь о глупостях, которые тормозят прогресс. Когда финансовый директор считает, что зарплаты нужно поднять всем на одинаковые два процента, потому что год был трудный, и к черту разницу в эффективности. Когда директора по информационным технологиям больше интересуют текущие процессы, чем инновации, или сбор данных вместо анализа. Когда корпоративный юрист всегда найдет причину дать отрицательное заключение на любое предложение.

Задача лидера — смести весь этот мусор.

Избавиться от таких людей — от тех, кто блокирует все действия, сопротивляется переменам, сосредоточивается на процессе, а не цели. «Так мы туда не попадем». «Так никогда не делали». Иногда пару таких потерпеть еще можно. Они вносят свой вклад в коллективную память и не дают сформироваться культуре соглашательства, а это нельзя не приветствовать. Но большую часть времени они ведут себя как самозваные и самодовольные судьи, на которых уходит впустую слишком много времени и энергии. Хорошие лидеры понимают это и активно пользуются своими «щетка́ми».

*В-четвертых, задействуйте ген щедрости.* Ученые могли бы уточнить, действительно ли в ДНК есть маркер, отвечающий за щедрость, или это приобретенная черта, но для нас это неважно. Мы знаем, что у всех лучших, наиболее эффективных и вызывающих наибольшее уважение лидеров есть одна выраженная черта: они любят повышать людей. Они с восторгом наблюдают за тем, как растут их сотрудники. Они вознаграждают подчиненных всеми доступными им способами: деньгами, большей ответственностью, публичной похвалой. И сами получают удовольствие от этого. Например, мы знаем менеджера, который несколько недель работал со своей сотрудницей над одним проектом. Получалось

не очень: даже после многих часов обучения та не могла выдать результат, которого от нее ждали. Но однажды утром она пришла на работу, еле волоча ноги. «Я не спала всю ночь, — сказала она руководителю, — проверьте почту». Менеджер проверил и увидел сообщение, к которому был приложен файл с проектом, доведенным до совершенства. После чего ворвался в кабинет сотрудницы с криками: «Ура, получилось, ты сделала это!» — которые слышали все вокруг. Такая не знающая границ, искренняя широта души лидера помогает людям раскрыться и творить чудеса и для своей команды, и для клиентов.

Иногда нас спрашивают, насколько распространен ген щедрости. Трудный вопрос. Лично мы с такими менеджерами встречались, но повторимся: мы работали с лучшими компаниями, которые, как правило, приветствуют, развивают и поощряют такой тип лидерства. В обычном мире, как нам кажется, ген щедрости встречается реже. Слишком многие стараются придержать повышение зарплаты и продвижение по службе — они крохоборы по природе или воспитанию, и в финансовом, и в эмоциональном смысле. Они часто стараются задвинуть в тень лучших работников, чтобы эффективнее выглядеть на их фоне. Например, у нас есть знакомая, которая покинула крупную медийную компанию, потому что была недовольна скоростью своего карьерного роста. И только во время обязательного интервью с уходящим сотрудником ей сказали, что руководитель, оказывается, считал ее потенциал «невероятно высоким».

Этот менеджер не критиковал нашу знакомую, но и восхищения не выказывал. «Не могу вспомнить, чтобы он сказал мне хоть одно доброе слово, — рассказывала она. — И когда мне раз в год повышали зарплату, все делалось без объяснений. Я даже не знала, что это повышение было самым большим в компании, пока мне об этом не сказали при увольнении».

Вполне возможно, что эта история вполне типична. Нам бы хотелось надеяться, что это не так: ничто так не подрывает эффективность и лояльность, как неготовность хорошего лидера раскрыть свое сердце — и кошелек.

*И в-пятых, добейтесь, чтобы работа приносила радость.* Можно, мы спросим прямо: «Ну что плохого, если работа приносит людям радость? Нет, ну правда?» Почему столь многие (слишком многие) считают, что работа — это всего лишь работа и должна быть тяжелой, скучной, глупой или неприятной еще в каком-то смысле?

Это нас убивает.

Работа — это не то, что вы делаете в перерывах между жизнью. Это *и есть* жизнь. Может, не вся, как мы уже говорили, но значимая ее часть. И раз так, превращение рабочего места в бастион «тихого отчаяния», как говорил Генри Торо\*, — это ужасно. Не говоря уже о том, как сильно это сказывается на продуктивности и результатах.

Но радость — это же здорово! Она укрепляет здоровье и придает энергии — и людям, и организациям. Можем спорить, что 99,9 процента менеджеров с этим согласятся — теоретически. А потом некоторые из них — на самом деле очень многие — вернутся в офис и сделают все, чтобы работа стала безрадостной. Некоторые из-за своего негативного отношения к жизни, недостатка искренности или из политических соображений. Некоторые потому, что считают: радость — это несерьезно, а работа должна быть серьезной. А некоторые — просто не понимая, что отвечают за радость на рабочем месте.

А они отвечают. Ваши люди дарят вам свои дни (а иногда и ночи), проведенные на работе. Дарят вам руки, мозги и сердца. Понятно, компания им платит. Наполняет их кошельки. Но вы как лидер должны наполнить их души. Представив

---

\* Генри Торо (1817–1862) — американский прозаик, философ, общественный деятель, мыслитель, натуралист.

себя на их месте, придав работе смысл, устранив препятствия и проявив щедрость. И, пожалуй, легче всего это сделать, создав рабочую атмосферу, полную энтузиазма и радости.

Как именно? Вариантов множество, и многие из них очень просты. Вознаграждайте крупные вехи и маленькие победы. Поощряйте юмор и откровенность. Позвольте людям быть собой. Карайте за малейшие проявления бюрократии. Избавляйтесь от саботажников. Встречайтесь вне офиса. Те, кто считает, что руководители и подчиненные не могут быть друзьями, должно быть, спятили. Почему вы не можете подружиться с людьми, с которыми проводите все свое время?

Мы знаем, что в работе хватает трудностей и стрессов. Но лидер не может допустить, чтобы это становилось нормой. Даже в трудные времена работа должна быть тем местом, куда люди хотят приходить. И добиться этого — одна из задач настоящих лидеров.

\* \* \*

В начале этой главы мы заметили, что в сфере частных инвестиций есть множество примеров того, как компаниям удавалось найти выход из трясины благодаря объединенной силе лидерства и ориентации на миссию и правила.

Но поймите нас правильно: те же инструменты способны преобразить испытывающие трудности компании или подразделения организаций любого типа, от семейного ресторана до глобальной технологической корпорации. Стагнация — дело обычное, потому что такова человеческая природа. И организации платят за это свою цену.

Мы не утверждаем, что избавиться от возни в работе ничего не стоит. Это не так. Но достичь этого реально, причем, возможно, быстрее, чем вы думаете.

Лидерство и ориентация на миссию и правила: объедините их, и вы выиграете.

# Глава 2

## Пережить удар и стать лучше

На следующий день кое-кто из нас — не тот, кто уснул во время концерта в Вегасе, понятно? — отправился в гараж на поиски любимой клюшки для гольфа. Честно говоря, перспективы были не самыми радужными, поскольку наш гараж превратился в кладбище пыльных коробок.

Как ни странно, в одной из них и обнаружилась клюшка. Сразу после этого наш герой выпрямился и с размаху ударился головой о полку, висевшую на стене.

Его «ой!» было слышно во всем квартале, хотя, возможно, это было и не совсем «ой».

Знаете, получить такой удар — дело нешуточное. Вначале чувствуешь безумную боль, прямо искры из глаз сыплются. Потом приходит шок. Спрашиваешь себя: «Как, черт возьми, я мог допустить это?»

И только потом, обычно много позже, приходит понимание: «А ведь эта встряска меня многому научила. Я не позволю, чтобы подобное повторилось».

В бизнесе такие удары случаются постоянно.

Крупный клиент на ежемесячной координационной встрече сообщает, что прекращает с вами работу, вываливая кучу жалоб. Новый продукт, который должен был уходить по 1000 штук в неделю, продается в количестве 500, или 250, или 10 штук. Ваш крупнейший конкурент приобретает вашего второго по величине конкурента и начинает обхаживать ваших

лучших клиентов силами объединенной команды продавцов. Вы узнаете, что ваш секретный компонент успеха — маркетинговый канал у крупнейшего онлайн-партнера — будет ликвидирован через две недели. Потребитель, столкнувшись с плохим обслуживанием в одном из ваших магазинов, устраивает бурю в твиттере.

А бывают удары, похожие скорее на катастрофы: когда рынок, на котором вы работаете, рушится под напором регулирующих органов или природной стихии, или отрасль препятствует появлению новой технологии, или начинается рецессия из тех, скажем, которые бывают примерно раз в 80 лет.

Сюрприз!

*Иногда* да, сюрприз. В Кремниевой долине мощные и внезапные катастрофы настолько вплетены в ткань бизнеса, что для них есть даже специальная аббревиатура — КВК, что означает «кранты, все кончено». Технологические компании почти по определению притягивают к себе катастрофы.

Но порой удары действительно случаются совсем или почти совсем без предупреждения. Вспомните о компаниях, занимавшихся бизнесом в Новом Орлеане, который был сметен ураганом «Катрина» в 2005 году, или пострадавших от урагана «Сэнди» в 2012-м.

Однако такие явные катастрофы все же редки. Гораздо чаще мы пропускаем удары потому, что наши организации к ним не готовы: мы не видели, как приближается буря. Угроза со стороны конкурентов, культурные изменения, новая технология — список можно продолжать долго. Как сказал в своей лекции на конференции TED в 2014 году CEO Google Ларри Пейдж, «главная причина неудач в бизнесе, на мой взгляд, в том, что компании просто упускают свое будущее».

Но то, *почему* ваша компания получила удар, не очень важно для наших целей. Что-то плохое уже произошло. В этой главе рассказывается о том, как исправлять ситуацию: как

сделать так, чтобы организация как можно скорее восстановилась, а в идеале еще и продолжала работать так, чтобы вероятность следующего удара была намного ниже.

Для этого мы предлагаем вам шесть советов по восстановлению после удара, которые объясним и разберем на следующих страницах.

1. Признайте удар.
2. Держитесь за лучших.
3. Маниакально следите за главными факторами издержек, доходов и роста, руководствуясь имеющимися данными.
4. Пересматривайте свою стратегию.
5. Сверяйте с жизнью свою социальную структуру.
6. Беспокойтесь продуктивнее.

Готовы? Отлично. Нам нравится говорить об этой тактике. Она подходит всем компаниям, восстанавливающимся после удара, мы бы даже сказали — *всем* компаниям, независимо от того, пострадали они или нет. Любой тренер вам скажет, что лучшая защита — это нападение. То же верно и в мире бизнеса.

## Реанимация

Если ориентироваться на кассовые сборы, то получается, что все любят хороший «ужастик». В смысле смотреть хороший «ужастик», а не жить в нем — это совсем другая история.

Спросите об этом Джо ДеАнджело и его команду в HD Supply (HDS). Компания была основана в 1975 году в качестве калифорнийского дистрибьютора строительных материалов и называлась Maintenance Warehouse. К 1997 году она значительно выросла и была приобретена Home Depot,

стремившейся к различного рода продуктовой синергии, после чего преобразована в подразделение и получила серьезные инвестиции в развитие системы онлайн-заказов и логистики. Клиентская база HDS оставалась сильно фрагментированной: сантехники, подрядчики, суперинтенданты, управляющие компании и т. п. Но фрагментация не создавала проблем в условиях бума на рынке недвижимости, и на протяжении многих лет HDS сопутствовал успех. (Выручка компании в 2005 году, например, равнялась примерно 12 млрд долл., а EBITDA — прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации — примерно 1 млрд долл.)

Но в 2008 году HDS получила два мощных «удара по корпусу», как их назвал Джо. Во-первых, лопнул давно надувавшийся пузырь на рынке жилой недвижимости. Это было тяжело для HDS, но компания смогла развернуться в сторону своего второго по значению рынка, коммерческой недвижимости, который обычно развивается в противофазе с рынком жилья. Однако спустя несколько месяцев она получила второй удар, когда с началом рецессии пошла вниз вся строительная отрасль. В итоге выручка HDS упала на 40 процентов. Чтобы выжить, компания уволила 12 тысяч из 26 тысяч сотрудников, продала три подразделения и закрыла треть отделений.

Усугубляло дело то, что к этому моменту HDS уже находилась не в лучшем финансовом состоянии. Недавно она была выделена из Home Depot и продана частным инвесторам, ее обременяли долги. Это главный, типичный для отрасли минус при всех плюсах, которые дает вхождение частных инвесторов, стремящихся спасти и развить компанию. Сразу после покупки она часто имеет очень ограниченный денежный поток и высокие показатели долговой нагрузки.

«Люди вне компании считали, что нам конец. Ждали только официальной выдачи свидетельства о смерти», — вспоминает Джо события 2008 года.



Этого не случилось. И хотя история HDS — это история компании, получившей мощнейший удар, реакция на него — отличная иллюстрация наших первых четырех советов в действии.

*Признайте удар.* Если вы были свидетелем удара, нанесенного какой-либо организации, то знаете все варианты первой реакции на него. Люди начинают прятаться за закрытыми дверями и перешептываться о том, «кто будет следующим»; менеджеры с озабоченным видом бегают с совещания на совещание, прижимая к груди стопки бумаг; никто не смотрит другим в глаза; в столовой царит атмосфера страха и недоверия. Наступает своего рода паралич: все молятся или рассылают резюме.

Такая реакция на неприятности вполне естественна, потому что инстинкт самосохранения тоже естествен. Но возникает ситуация «самосбывающегося пророчества». Выведенные из равновесия, испуганные, подавленные люди ничего исправить не смогут.

В HDS эти настроения пресекли. Не было ни отрицания проблем, ни, что столь же важно, взаимных обвинений и поиска козлов отпущения. Фразы вроде «куда смотрели финансисты?» и «поверить не могу, что с нами это случилось; мы этого не заслуживаем» были запрещены. Какая в них польза? Лидеры HDS взяли на вооружение настрой «мы с этим справимся» и призывали всех сделать то же.

В первую очередь это делалось за счет неустанного напоминания миссии и правил поведения компании. «Нам нужно было заставить шестнадцать тысяч человек двигаться в одном направлении. Миссия компании состояла из десяти слов: “Одна команда, нацеленная на успех клиентов и рост их бизнеса”. Мы повторяли ее снова и снова», — говорит Джон. Тех, кто особенно ярко демонстрировал приверженность правилам поведения компании (вот их перечень: обслуживание, эффективность, честность, уважение, инновации

и командный дух), стимулировали небольшими спонтанными денежными поощрениями. Важно, что вручение этих «боевых наград» было публичным.

Процесс признания удара может быть театральным. Ищите способы встряхнуть людей: какое-то мероприятие по сплочению коллектива или вдохновляющее выступление известного лектора. Вариантов много, используйте всю свою фантазию. В HDS Джон создал специальную команду, в задачу которой входило изучение черт личности, характерных для самых выдающихся личностей в истории, таких как Джордж Вашингтон, Мохаммед Али и скакун Секретариат. Этот список включал невероятное трудолюбие, не допускающий возможности поражения настрой и стремление быть лучшим из лучших и постоянно озвучивался на всех совещаниях и встречах коллектива на протяжении двух лет. «О результатах анализа истории чемпионов мы говорили *очень много*. Однажды Секретариат обошел своего ближайшего соперника на тридцать один корпус! Мы использовали этот пример постоянно. Мы хотели, чтобы каждый спрашивал себя: “Прием на работу этого сотрудника поможет нам победить с отрывом в тридцать один корпус? Участие в этой конференции поможет нам победить с отрывом в тридцать один корпус?”» — говорит Джон.

Этот проект, по мнению Джона, «действительно помог избавиться от уныния. Он вдохновлял на то, чтобы стать лучше, и начинать нужно было с перестройки мышления. Позиция неудачника в качестве варианта не рассматривалась».

*Держитесь за лучших.* Слишком часто лидеры попавших в беду компаний со страху начинают увольнять всех без разбора, не принимая в расчет эффективность людей. Часто такая стрижка под одну гребенку используется потому, что в компании отсутствует система оценки эффективности, а менеджмент, стремясь показать совету директоров, как

быстро действует и как решительно режет, идет по пути наименьшего сопротивления и увольняет 10 процентов сотрудников или снижает всем зарплату на 10 процентов. Он предлагает выходное пособие всем, кто согласится уйти добровольно. Конечно, слишком часто этой возможностью пользуются самые высокооплачиваемые и наиболее квалифицированные работники, у которых больше всего шансов получить лучшие условия в другом месте.

Не хочется долго на этом задерживаться, но все это типичный пример поведения слабого, малодушного, деморализующего управления. Зачем выталкивать за дверь лучших, рискуя столкнуться с массированным исходом талантливых людей из компании?

Выбираться из ямы нелегко. Но вы никогда из нее не вылезете, если потеряете лучших. Вот почему в тяжелые времена нужно идти наперекор общепринятым нормам, поступать мужественно и *поднимать* доходы лучших сотрудников — за счет как роста зарплат, так и долгосрочного стимулирования в виде опционов, привязанных к результатам деятельности компании. Стремитесь к тому, чтобы как можно больше таких людей остались «на борту».

Мы говорим о мужестве потому, что предложить такие меры своему руководителю или совету директоров в тяжелые для компании дни — все равно что полезть под вращающийся вертолетный винт. Вероятно, ваш начальник не может ни на что решиться, а члены совета директоров боятся вызвать недовольство акционеров. И требуется много мужества, чтобы сказать им: «Может, сравним недовольство акционеров повышением зарплат с их яростью при виде газетных заголовков о банкротстве компании?»

Без мужества не обойтись. Скажем больше. Если когда и должен проявиться ген щедрости, о котором мы говорили в предыдущей главе, так именно сейчас. В трудные времена

лучшие сотрудники становятся примером для остальных. Люди думают: «Если остаются Сэм и Сара, дела не так уж и плохи, наверняка все наладится. Я тоже останусь».

Или посмотрите на это с другой стороны: лучшие сотрудники — ваша главная надежда на выживание и успех. Сделайте все, чтобы их не потерять.

*Маниакально следите за главными факторами издержек, доходов и роста, руководствуясь имеющимися данными.* Удержав лучших людей, можно переходить к следующему этапу ликвидации последствий удара: методичным поискам путей повышения эффективности всех сторон бизнеса.

Методично? Это не значит «медленно»! Это значит «с умом» и «целенаправленно», а главное, опираясь на огромный массив информации о рынке и потребителях, доступный бесплатно или за деньги. Некоторые называют этот новый океан фактов и показателей «большими данными». Отличный термин (хотя и неуклюжий). Для нас главное в больших данных — не возможность получить много информации: в ней можно утонуть. Главное — определить, какая информация важна для вашей организации, и перелопатить ее в поисках главных факторов издержек и роста. Прав был сэр Терри Лихи, бывший CEO Tesco, сказав эти мудрые слова: «Важны только те данные, которые можно использовать на практике».

Именно такой анализ позволил HDS быстро решить, от каких видов бизнеса избавляться, — где компания не имела четких перспектив стать лидером рынка. Рассказывает Джо: «Эта диагностика позволила нам увидеть то, что нужно. Мы изучили все рынки, на которых работали. Есть ли там возможность получить прибыль? Чего хотят потребители, что для них важнее всего, как мы выглядим по сравнению с конкурентами?» Кроме того, анализ данных помог определить лучшие направления для инвестиций.

В результате HDS отказалась от направления пиломатериалов, сантехнического оборудования и промышленных

труб, усилив фокус на обслуживание коммунальных систем и повысив инвестиции в технологическое развитие, чтобы улучшить систему логистики. Одновременно с этим, снова по результатам глубокого анализа данных, в компании была запущена программа поощрения инициатив в области совершенствования всех процессов. Например, филиал в Лос-Анджелесе по многим показателям далеко опережал остальные. Специальной группе было дано задание выяснить причины и распространить передовой опыт на все подразделения. Кроме того, всем работающим с клиентами сотрудникам HDS выдали новые iPad с загруженным приложением от Salesforce.com, позволявшим быстро получать информацию о том, каким клиентам какие продукты следует продвигать для получения наилучших результатов.

«Короче говоря, мы стали маньяками эффективности. Когда речь идет об угрозе жизни, альтернатив нет», — говорит Джо.

К счастью, с учетом прогресса в области сбора и анализа информации «маниакальность» может означать также «методичность» и «скорость».

*Пересматривайте свою стратегию.* Перейдем к еще одному элементу, крайне важному для восстановления HDS: пересмотру стратегии, — и посмотрим, помимо прочего, как в наше время следует интегрировать стратегию и тактику независимо от обстоятельств.

Стратегическое планирование мертво, по крайней мере в привычном для тех из нас, кому за сорок, виде. Оно никак не связано с жизнью. Серия масштабных совещаний каждые полгода, детальные презентации о «тенденциях», «ключевых компетенциях» и т. п.? Совещание за совещанием, чтобы согласовать планы со всеми «заинтересованными лицами»? Забудьте. Рынки движутся слишком быстро для следования всем этим старомодным ритуалам. И *меняются* слишком быстро.

Мы давно стали сторонниками более простого и гибкого подхода к определению стратегии, который называем «Пять слайдов». Весь процесс можно свести к — правильно — всего пяти слайдам. И, кстати, созданным не кем-то вроде «вице-президента по стратегии» или внешними консультантами. Это задача команды под управлением СЕО, состоящей из лучших умов организации: увлеченных, знающих, отважных и оригинально мыслящих. Людей, готовых спорить и выражать свое несогласие, представляющих различные подразделения и уровни управления. И немного параноидальных, кстати, — причем любителей не просто сценариев «что если...», а худших сценариев. В наше время выработка стратегии требует такого типа мышления, потому что с бизнесом может случиться практически все что угодно. И случается. Технологический стартап появляется через черный ход и опрокидывает отраслевого гиганта. Бездумное замечание одного из руководителей компании оскорбляет многих ее потребителей. Список можно продолжать.

Вот почему подход «Пять слайдов» такой параноидальный и сфокусированный. Цель у него одна, как и должно быть в случае выработки стратегии: сделать так, чтобы организация превзошла саму себя. Амбициозная задача!

Первый слайд содержит детальную оценку конкурентной среды. Кто ваши конкуренты? Каковы их рыночная доля, сильные и слабые стороны? Как они устроены изнутри? Чтобы подход работал, помните, пожалуйста, что не стоит воспарять в разреженные высоты чистого интеллектуального дискурса. Мы много раз с этим сталкивались — это пустая трата энергии. Нужно погрузиться в детали — как если бы вы сидели в переговорных конкурентов. Звучит сложно? Так и есть. Чтобы по-настоящему залезть в головы конкурентов, нужны точность и дисциплина. Но есть одна ошибка, которую мы встречаем постоянно: недооценка конкурентов людьми, принимающими стратегические решения, например когда

пренебрежительно заявляют: «В этой компании сошли с ума, так снижая цены, — они разорятся», вместо того чтобы спросить: «Ух ты, может, это наши издержки слишком высоки?» Хуже того, прогнозируя будущее, они считают конкурентную обстановку статичной. Извините, даже не знаем, как это назвать. Такие люди безнадежны. По прогнозу они мощно двигаются вперед, а конкуренты смиренно стоят на месте. Это бред. И противоядие может быть только одно: когда речь идет об анализе рынка, бойтесь. Очень сильно бойтесь.

На втором слайде вы сводите воедино все оценки недавних действий конкурентов в терминах продуктов, технологий и назначений, которые изменили среду. На третьем показываете то, чего сами добились в тех же областях за то же время. На четвертом отмечаете то, что поджидает вас за углом, особенно то, из-за чего приходится беспокоиться сильнее всего: новый продукт одного из конкурентов, сделка по слиянию, которая потрясет рынок, вторжение игрока из другой отрасли. И наконец, на пятом и последнем слайде говорите о том, что считаете своим главным, достойным восхищения, неотразимым ходом, который позволит изменить конкурентную среду, состоящую из старых, новых и потенциальных соперников, и доминировать в ней.

Подход «Пять слайдов» наглядно отражает нашу уверенность в том, что выработка стратегии — дело, требующее не столько гениального ума, сколько умения найти прорывную идею для бизнеса, расставить правильных людей на правильные позиции, чтобы двигать идею вперед, и неустанно искать лучшие способы обеспечить ее реализацию. (К сведению: прорывной идеей мы считаем умный, реалистичный, сравнительно быстрый способ обеспечить себе устойчивое конкурентное преимущество.)

Когда примерно десять лет назад мы впервые заговорили о подходе «Пять слайдов», он вызывал большое недоумение. Неудивительно: в то время программы MBA (не говоря уже

о практике консалтинговых компаний, в которых работали многие обладатели их дипломов) предполагали, что интеллектуальная сложность процесса выработки стратегии находится почти за гранью человеческого понимания.

Однако за последние несколько лет наметился крен в сторону более гибких, мягких стратегических процессов. Ведь гибкость действительно значит очень много. Например, не так давно мы участвовали в одной технической конференции, на которой тогдашний CEO Qualcomm Пол Джекобс (сейчас глава совета директоров компании) заметил, что его команда пересматривала информационную стратегию ежемесячно, а если ситуация того требовала, то и чаще. Похоже, никого в аудитории это заявление не шокировало, а многие согласно кивнули, как если бы точно знали, что он имеет в виду.

Но вернемся к HDS. До постигшего компанию удара она уже тоже отошла от старых привычек в отношении выработки стратегии, просто не до конца сформировала новые. Но в результате кризиса все, мягко говоря, изменилось. Вместо ежеквартальных стратегических сессий в HDS перешли к обзорам рынка, которые выходили по четвергам.

Да, каждый четверг.

Не менее важным — действительно ключевым — фактором было то, что этот еженедельный процесс пересмотра стратегии (и тактики) стал способом изучения мира, в котором действовала компания.

Очень часто выработка стратегии сводится к тому, что много людей сидит в закрытой (в прямом и переносном смысле) комнате и говорит о прошлом. Об исторических тенденциях. О том, кто, что и когда сделал. О том, что, по их мнению, правильно — потому что так было раньше. О том, как, по их мнению, обстоят дела. О том, что происходит в компании сейчас — и что можно и что нельзя сделать из-за позиции того или иного человека.



Нет, нет и нет.

Эффективный процесс выработки стратегии должен быть обращен в будущее — и к рынкам. Ситуация с потребителями и конкурентами сегодня, завтра и через год; технологии, которые выйдут на сцену в ближайшем и более отдаленном будущем; еще не изобретенные продукты; социальные и политические потрясения. Список можно продолжать — главное, чтобы все происходило *вовне*.

По словам Джо, «каждое обсуждение стратегии я разворачивал в сторону рынка. Мы бы никогда не добились успеха, разговаривая о нас и о том, что мы можем или не можем сделать. Говорить нужно о потребителях, конкурентах, новых продуктах, новых услугах, новых технологиях. А о чем еще?»

Хороший вопрос.

Обратимся к двум последним советам для тех, кто хочет выжить после удара и стать лучше.

*Сверяйте с жизнью свою социальную структуру.* Социальная структура бизнеса описывает, как выстроены отношения между людьми — отношения подчиненности, — и показывает, кто и что для него важно. Проще говоря, речь о том, что называется «схемой организационной структуры».

Обычно люди из мира бизнеса не любят такие схемы: они скучны, особенно когда речь идет о сложных матрицах, исчерченных пунктирными, сплошными и жирными линиями. А еще на них очень нервно реагируют некоторые люди, особенно озабоченные размером своих прямоугольников по сравнению с прямоугольниками других людей. Но дело не в этом.

Дело вот в чем. По опыту мы знаем: очень многие компании пропускают удар потому, что их социальная структура не меняется со временем. А точнее, потому, что это наследие давних времен, и в результате ключевые для наших дней функции — информационные технологии и управление рисками — расположены или не на том уровне (недопонимание

их значения), или не в том месте схемы (непонимание их вклада).

Конечно, приверженность устаревшей социальной архитектуре обычно вызвана не злым умыслом. Скорее, исторически сложившейся привычкой с тех времен, когда обходительный юрисконсульт предпенсионного возраста или умудренный риск-менеджер пару раз в год общался с аудиторами компании и время от времени встречался на совещаниях с сотрудниками других подразделений. Что касается информационных технологий (ИТ), то да, у вас был номер, по которому можно было позвонить, чтобы организовать телеконференцию с другим городом.

Сегодня, конечно, ИТ — важная стратегическая функция практически любого бизнеса. Как и риск-менеджмент, учитывая рост киберпреступности и все более жесткое государственное регулирование. Но по-прежнему во многих компаниях социальная структура не отвечает современным реалиям. Риск-менеджер дважды в год вылезает из своей берлоги с отчетом для совета директоров, его гладят по голове, и он отправляется обратно. Лидеры слишком многих компаний не могут заставить себя пригласить директора по информационным технологиям на совещание для обсуждения стратегических вопросов. Мы точно знаем, с чем связаны эти страхи. Руководителям кажется, что, несмотря на появление недорогих облачных решений, люди из ИТ постоянно обращаются с просьбой выделить большие суммы на обновление системы или реализацию очередного «срочного» инфраструктурного проекта, суть которого по-настоящему не понимает вообще никто. «Ну уж нет, лучше пусть этот ненасытный монстр держится подальше», — думают они про себя.

Недооценка важности риск-менеджмента и ИТ может обойтись дорого, но часто понимание этого приходит уже после того, как компании нанесен удар. Возьмите случай

с торговой сетью Target. Накануне Рождества 2013 года, в самый пик распродаж, этому ретейлеру пришлось выступить с очень неприятным заявлением о том, что киберпреступники взломали его информационную систему и получили доступ к информации о 70 млн покупателей.

70 миллионов!

И Target не одинока. Вспомните хакерскую атаку на Sony после выпуска фильма «Интервью»\*. Это был международный конфликт. Вспомните, как General Motors пришлось отозвать миллионы автомобилей из-за дефекта в системе зажигания, повлекшего гибель 13 людей. Вспомните, как банк JP Morgan потерял миллиарды долларов по вине трейдера по прозвищу «Лондонский кит».

Как это неприятно. И как неправильно ждать катастрофы, которая проверит, кто перед кем и как часто отчитывается. Конечно, «идеальной» социальной структуры не бывает. Она своя для каждой компании и рынка. И трудно представить современную компанию, у которой за направления управления рисками и информационных технологий не должны отвечать исключительно талантливые люди, разбирающиеся не только в своем деле, но и в стратегии компании в целом, напрямую подчиненные высшему руководству и присутствующие на обсуждении всех важных вопросов.

*И наконец, беспокойтесь продуктивнее.* Как-то среди ночи нам пришло электронное письмо от старой знакомой. Эта знакомая, которую мы здесь будем звать Джули, управляет рекламным агентством с выручкой 2 млн долл. и штатом из 12 удаленно работающих сотрудников. И хочет расширяться, поскольку бизнес растет. Но полуночное

---

\* «Интервью» — комедийный боевик Сета Рогена и Эвана Голдберга о друзьях, решивших взять интервью у северокорейского лидера Ким Чен Ына и получивших предложение убить его. Вышел на экраны в 2014 году и вызвал скандал: представители Северной Кореи даже обратились в ООН, обвинив авторов фильма в спонсировании терроризма и призывах к войне. *Прим. ред.*

сообщение гласило: «В последние дни я постоянно чувствую беспокойство. Глупо же беспокоиться, правда?»

Неправда.

Глупо беспокоиться о том, что беспокоишься. Умно беспокоиться, если выяснил причину и работаешь над ее устранением.

Нет смысла говорить много, скажем одно: в бизнесе беспокойство часто бывает сигналом того, что вас вот-вот постигнет какой-то удар. Это работает система раннего предупреждения об опасности, основанная на сущей ерунде... безделице... неясных ощущениях. Крупный клиент отвечает на сообщение на несколько часов позже, чем обычно. Твиттер заполняется неожиданно позитивными отзывами о продукте конкурента, который вы сочли неудачным. Арендодатель без видимого повода говорит о планах «когда-нибудь» продать здание.

Такие неопределенные, неясные данные — неотъемлемая черта повседневной деятельности любого менеджера, и слишком часто от них отмахиваются. Как мы сказали в предыдущей главе, рулит «текущая работа». Частью этой работы должны быть ориентация на миссию и правила поведения. Но такой же ее частью должно стать беспокойство — *конструктивное*. Когда замечаешь, какие тенденции, события, брошенный вскользь комментарий, что угодно, отзываются неприятным чувством где-то в районе желудка, а затем выясняешь, оправданно ли беспокойство или это чистой воды паранойя. Выигрываешь в любом случае. Если беспокойство оказывается оправданным, можно исправить ситуацию до того, как станет поздно. Если же паранойей... значит, можно расслабиться: по крайней мере на этот раз не придется стонать: «Черт, я знал, что что-то случится».

Наша знакомая Джули, к сожалению, этого не сделала. Когда мы стали настаивать на том, чтобы она разобралась с источником своего беспокойства, она просто заявила:

«У меня такое чувство, что Гарри на меня злится». Гарри был вице-президентом по маркетингу и главным контрагентом Джули в компании, которая являлась ее крупнейшим клиентом.

Мы посоветовали ей встретиться с Гарри и проверить ее подозрения. Она отказалась. Вы угадали — сославшись на занятость.

На следующей ежемесячной встрече — вы снова угадали — он разорвал сотрудничество с Джули, высказав ей кучу жалоб на низкое качество работы ее подчиненных. И на этот случай мы ссылались в начале главы, приводя примеры неожиданных ударов.

Сразу после этого она позвонила нам: «Сижу вот в машине. Не могу себя заставить вернуться в офис и рассказать всем. Это такое унижение... Скажу завтра». Мы не собирались ее отговаривать. Удары, как мы уже сказали, бывают очень болезненными.

Напоминать ей о том ночном письме мы тоже не хотели. Но она вспомнила о нем сама. «Я говорила вам, что беспокоюсь», — сказала она.

Да, говорила. Но беспокоилась недостаточно для того, чтобы разобраться в ситуации. В конце концов, гораздо лучше признать беспокойство, чем удар.

\* \* \*

Недавно мы встречались с Джули. Гарри ушел, но захлопнутая им в те судьбоносные дни дверь стала для нее бесценным уроком. По словам Джули, и для нее, и для ее компании лучше, что это произошло.

Именно так обычно и бывает.

Джо ДеАнджело согласился бы с нами. «Не хотел бы столкнуться с этим снова, — сказал он о своем опыте, едва не стоившем HDS жизни, — но случившееся позволило

нам улучшить и усилить все, что мы делаем. Все благодаря кризису. Он придает вам скорости и решимости как можно скорее исправить ситуацию».

В 2014 году HDS провела успешное первичное размещение акций, предоставив сотрудникам и владельцам отличную возможность почувствовать, что значит по-настоящему восстановиться после удара.

Под удар может попасть любая компания, от многомиллиардного конгломерата до индивидуального предпринимателя. Такова жизнь. Таков бизнес.

Помните одно: если удар настигнет вас, глупо не воспользоваться им в своих интересах.

# Глава 3

## Вам нужно расти

Когда-то был такой рекламный слоган: «Нет никого, кто не любил бы Sara Lee». Он мгновенно стал классикой. Во-первых, потому что был милым и прилипчивым. Во-вторых, потому что на интуитивном уровне помогал понять, как на самом деле мало в жизни вещей, которые кажутся привлекательными всем.

И рост — одна из таких редких вещей. Его все любят. Особенно в бизнесе.

И правда, за исключением одного профессора, который как-то представил для публикации в Harvard Business Review статью под названием «Чем так хорош этот рост?», не думаем, что кто-то не считает рост эликсиром жизни для организации любого размера и типа. Новый продукт, новая услуга, новый крупный клиент — звоните в колокола! Все это так волнующе.

Признаться, было время, когда мы считали, что рост абсолютно естествен. С момента окончания Второй мировой войны и до 2008 года наблюдались обычные спады и подъемы экономического цикла. Обеспечить ежегодное увеличение выручки и прибыли тогда было непросто: во многих секторах наблюдалась ожесточенная глобальная конкуренция. Но вы же знаете: прилив поднимает все корабли. И годные к плаванию, и не очень.

Потом пришел финансовый кризис. Нет нужды пересказывать. Все мы знаем, что происходило в последние семь лет и что все это значило для бизнеса. С ростом было не очень.

Можно спорить о том, кто виноват в отсутствии условий для роста, но какой в этом смысл: таковы реалии жизни. Через них нельзя переступить. Можно только отступить. Или, невзирая ни на что, карабкаться наверх. И неважно, кто вы — CEO крупной корпорации или руководитель команды из шести человек. Если есть трудная задача, например обеспечить рост в наши дни, ваша работа — мобилизовать людей.

Рост — это состояние ума. Это отношение к жизни, которое начинается с лидера и пронизывает всю организацию. Как свеча, которой зажигают остальные свечи одну за другой, пока вся комната не окажется залитой светом. Помните Джо ДеАнджело, CEO HD Supply, который вывел компанию из глубокой депрессии и привел к успеху? Он считает так: «Каждый сотрудник каждый день должен приходить на работу, зная, что вы — растущая компания. Иначе роста не добиться. Если вы не думаете и не говорите о нем ежедневно, его не будет».

Аминь.

И вот почему аминь. Рост — отличная штука, потому что он дает людям ощущение стабильности, помогает оплачивать обучение детей, покупать дома и при этом строить успешную карьеру. Во многом за счет роста бизнес приносит радость.

Хорошо, но как? *Как* расти в эпоху медленного роста?

По большей части ответ на этот вопрос содержится в первых двух главах этой книги. Ориентация на миссию и правила поведения. Поощрение такого стиля управления, который вдохновляет людей на эффективность и инновации. Маниакальный анализ данных для лучшего понимания факторов роста, гибкое стратегическое планирование. Создание современной социальной архитектуры. Конструктивное беспокойство. Естественно, все это стимулирует рост!

Если вы начали читать книгу с этой главы, поскольку считаете рост главным вызовом, стоящим перед вами, настоятельно рекомендуем вернуться к началу.



Но если вы с нами с первой страницы, то уже в курсе, какие дополнительные рычаги мы считаем мощными катализаторами роста. Их шесть. Посмотрим на них свежим взглядом. Что бы вы ни делали, не распыляйте ресурсы. Пересмотрите отношение к инновациям, чтобы они стали заботой каждого. Поставьте лучших людей на направления, способные обеспечить рост. Постарайтесь поощрять сотрудников за правильные действия. И наконец, внедрите показатели роста — это необходимо.

## Держите глаза открытыми

Если вы сами или кто-то из ваших близких либо знакомых лежал в больнице, то, вероятно, вам знакома система медицинской помощи на дому. Если выписанный из больницы человек не поправился на сто процентов, ему прописывают постельный режим и снабжают горой инструкций о том, как делать все то же, что делали медсестры. Остается достать лекарства и расходные материалы.

На сцене появляется компания AssuraMed. Одно из ее подразделений называется Edgemark Medical Suppliers и обеспечивает доставку по почте заказанного медицинского оборудования и материалов, от резиновых перчаток до шприцев для диабетиков, в том числе за счет медицинской страховки. Другое подразделение, Independent Medical, поставляет те же товары примерно в 10 тысяч аптек и специализированных магазинов медицинского оборудования.

По многим признакам AssuraMed — типичный пример американской истории успеха. Компания начиналась в 1928 году как обычная аптека, к 1968 году расширилась до торгового дома, вышла сначала на региональный, а потом и на национальный уровень, и к 1990 году, когда ее приобрела семья Харрингтон из Огайо, ее годовая выручка составляла 4 млн долл. Харрингтоны еще 20 лет успешно развивали

бизнес AssuraMed, пока не продали ее частным инвесторам в октябре 2010 года.

В отличие от многих приобретений, в результате подобных сделок компания не находилась в кризисе и даже не приближалась к нему. Она показывала двузначные темпы роста выручки. Управленческая команда была компетентной и сплоченной.

На сцене появился новый CEO Майкл Петрас. Он был главой осветительного подразделения GE, а в этой отрасли даже минимальный рост обеспечить невероятно трудно. Внезапно он увидел множество возможностей, просто горы, которые только и ждали, чтобы ими кто-то воспользовался. И он начал подгонять свою команду сообщениями с призывом обеспечить «быстрый, быстрый» рост. Это стало новой, всепроникающей темой в компании. Ее организующим принципом и мантрой.

Майкл мог бы сказать, что они тянули одновременно за все рычаги, которые мы рассмотрим в этой главе. И это правда. Но лучше взглянуть на них по очереди, начав с тактики, которую он назвал «свежим взглядом».

То есть с набора новых людей.

Без паники. Мы понимаем, что если вы это читаете, то, вероятно, перепробовали уже все, чтобы стимулировать рост, и все награды уже расставлены на ваших полках. Клиенты хотели более быстрой доставки — вы внедрили концепцию «Шесть сигм»<sup>\*</sup> и сократили время доставки в два раза. Рекламная выручка вашего сайта начала снижаться — вы перешли на модель подписки. Вы добавили все возможные новые услуги; вы довели понятие «передовой

---

<sup>\*</sup> «Шесть сигм» — принцип управления производством, включающий улучшение качества результатов для каждого процесса, минимизацию дефектов и статистических отклонений, управление качеством, измеримые цели и результаты и создание специальных рабочих групп, занимающихся устранением проблем и совершенствованием процессов. Разработан в корпорации Motorola в 1986 году. *Прим. ред.*

опыт» до совершенства. И получили отличные результаты. Выведя компанию, выручка которой растет на два процента в реальном выражении, на ведущие места в отрасли, растущей на два-три процента в год, и подталкивая рост за счет повышения производительности, вы обеспечили стабильный ежегодный прирост прибыли на несколько процентов. Не бог весть что, учитывая объем вложенных ресурсов, но максимум из того, что можно ожидать в нынешних условиях.

Тут есть одна проблема: вероятно, вы не попробовали всего. Вы слишком быстро смирились с обстоятельствами. Поэтому нужно подключить к игре новые мозги.

Однако с таким медленным ростом вам совсем не нужна свистопляска с подбором персонала. Вам нравится ваша команда, даже если в ней всего четыре человека. Они опытные, сплоченные, прошли с вами через все. Вы симпатизируете друг другу. Но правда проста: вы и ваша команда не знаете, чего вы не знаете.

В AssuraMed Майкла Петраса окружали люди, «выросшие» в компании. Они знали отрасль как свои пять пальцев. Майкл не хотел, чтобы они уходили, поскольку ценил их, но, стремясь к свежему взгляду, перевел их на другие позиции и пригласил в компанию шесть новых руководителей из других отраслей, включая выходцев из Hewlett-Packard и Grainger. Но, пожалуй, самым поразительным его решением было назначение на должность директора по маркетингу Кристин Гиббс из Lean Cuisine, подразделения замороженных продуктов компании Nestlé. Ей, как и самому Майклу, хватило одного взгляда на AssuraMed, чтобы увидеть настоящее Эльдorado возможностей для роста. Например, компания привычно сегментировала клиентов по продуктам. Кристиан заинтересовало, что изменится — и улучшится, — если сегментировать их по типу заболеваний: урологические, инсулинозависимые диабетика и т. д. Еще она заметила, что компания не согласовывала свои

маркетинговые программы с программами производителей. А что если начать это делать? Не было также никакого продвижения бренда среди медицинского персонала. Что если участвовать в их конференциях и встречах, рассказывая историю AssuraMed?

Эффект различных маркетинговых инициатив Кристин был быстрым и сильным. И не потому, что она была новым менеджером, внедрившим новые управленческие методы, а потому, что она была новым менеджером, смотревшим на организацию свежим взглядом и видевшим, какой она была и какой могла стать.

Если вы стремитесь к росту (неважно, какого размера ваша компания и какую должность вы в ней занимаете), наймите пару новых людей, чтобы те взглянули на вашу организацию свежим взглядом.

## Концентрируйтесь, а не распыляйтесь

В большинстве случаев компания может потратить на инициативы по ускорению роста ограниченную сумму. И в большинстве случаев ее недостаточно, каким бы бюджет ни был — 100 тысяч или 10 миллионов долларов. Такова жизнь.

Но часто проблемы с ростом вызваны не размером сумм, а их распределением.

Менеджеры распыляются. Немного на эту инициативу, немного на ту, чуть больше здесь, чуть там, пока все инициативы не будут припорошены деньгами, пусть и ценой всеобщего недовольства. По крайней мере все недовольны *одинаково*, верно? Примерно так думают слабые лидеры, практикующие старомодную тактику ПСЗ («прикрой свой зад»).

Эта тактика, какой бы распространенной она ни была, заведомо проигрышная. Если вам нужен рост, не хеджируйте ставки. Играйте по-крупному, чтобы выигрывать по-крупному. Это наш второй рычаг.

У Майкла Петраса было много способов распределить ресурсы в AssuraMed, чтобы добиться роста; за первый год его команда (еще раз к вопросу о свежем взгляде!) предложила ему больше десятка новых вариантов инвестирования. И все были по-своему хороши, что очень здорово. Пришла пора обсудить их и выбрать лучший. Окажись вы в этот момент в офисе компании, накал страстей мог бы напомнить вам времена, когда людям приходилось драться за еду. В конце концов решили остановиться всего на двух проектах, обещавших максимальную отдачу. Одним из них была инициатива Кристин по сегментации клиентов и совместных маркетинговым программам. Вторым — очень серьезное для компании решение об агрессивном выходе на рынок продуктов для урологии, где до этого ее присутствие было скорее символическим.

Неудивительно, что расширение урологического сегмента вызвало скепсис у старой гвардии AssuraMed. «Мы пытались. Там уже все поделено», — говорили они. Но Петрас возражал им, что компания никогда не занималась урологией решительно и с выделением достаточных ресурсов. Это она и сделала в 2012 году, вложив много средств в обеспечение лидерства в этом направлении, формирование отдельного штата продавцов и совершенствование системы обработки заказов и выставления счетов. К концу 2013 года бизнес удвоился.

Да ладно, не может быть! Может, если не расплытаться.

И последнее. Как мы сказали, никогда не будет достаточно денег на финансирование роста так, как «нужно» (по вашему мнению). «Чтобы этот продукт начал продаваться, нам надо вложить в рекламу не меньше ста пятидесяти тысяч долларов», — можете сказать вы своему руководителю. «Понял тебя. Дам пятьдесят тысяч», — услышите в ответ.

Иногда больше денег и нет. А иногда это то, что осталось в результате распыления.

В таких ситуациях вам остается надеяться только на свою инновационность. Используйте творческий подход вместо денег.

Как авиакомпания WestJet Airlines.

А было так. В декабре 2013 года ее руководители поняли, что бренд проигрывает в узнаваемости конкурентам, имевшим несравнимо бóльшие рекламные бюджеты, на всех ключевых рынках. Тогда WestJet выбрала два рейса, отправлявшихся из Торонто в Калгари, и установила в зале ожидания киоск в виде новогоднего подарка с большим телеэкраном. На нем появлялся Санта-Клаус, который обращался к направлявшимся на посадку пассажирам. «Хо-хо-хо, — говорил он, — кто вы и чего хотели бы на Рождество?» Все выглядело безобидно, поэтому многие останавливались и отвечали. «Фотоаппарат», — сказал один пассажир. «Носки и нижнее белье», — пожелал другой. Блендер. Теплый шарф. И так далее, и тому подобное.

Посадка закончилась, и 90 процентов пассажиров, скорее всего, забыли о своей встрече с Санта-Клаусом. А в это время сотрудники WestJet в Калгари как сумасшедшие бегали по магазинам, чтобы выполнить их желания. И когда 250 пассажиров приземлились и направились к ленте выдачи багажа номер восемь, то вместе с чемоданами получили красиво упакованные и подписанные подарки.

Предлагаем вам посмотреть ролик на YouTube и проверить, сможете ли вы удержаться от эмоций. Посмотрите — 41 миллион человек уже сделали это\*.

Да, удивительно инновационный подход WestJet к маркетингу попал в десятку и принес авиакомпании больше 40 миллионов просмотров. Не знаем, во сколько миллионов обошлась бы аналогичная по охвату реклама в традиционных СМИ, но наверняка гораздо дороже, чем те подарки.

---

\* <http://www.youtube.com/watch?v=zIEIvi2MuEk>.

На все инициативы, способные стимулировать рост, денег никогда не хватает. Поэтому тратьте то, что у вас есть. Только не распыляйтесь.

## Свистать всех наверх

Давайте еще чуть-чуть поговорим об инновациях: именно к этому фактору роста приковано основное внимание прессы, именно ему посвящены самые напыщенные слова в ежегодном обращении СЕО к акционерам.

Все это правильно и хорошо. Мы же сами только что использовали блестящую маркетинговую идею WestJet в качестве примера инноваций, способных изменить правила игры.

Но мы считаем, что большинство специалистов и гуру бизнеса понимают инновации слишком узко и в результате упускают возможности для роста.

Проблема вот в чем: в нашей культуре есть мнение — стереотип, если хотите, — что инновации являются прерогативой людей масштаба Эдисона, Эйнштейна и Стива Джобса. То есть невероятно ярких, абсолютно гениальных творцов, которые запираются в своих лабораториях или кабинетах и появляются на публике лишь затем, чтобы представить изобретение, которое изменит мир.

Конечно, такие редкие и поразительные люди встречаются, хвала небесам.

Но если вы хотите стимулировать рост в своей организации, стоит отбросить то, что эти редкие и поразительные люди рассказывают нам об инновациях: что это удел одиноких гениев, совершающих невозможные прорывы. Эта планка слишком высока. Она оставляет не у дел слишком многих, заставляя их думать: «Инновации — это для других, не для меня. Я хоть и умный, но не настолько».

Это все равно что уволиться в день выхода на новую работу.

Инновации в бизнесе чаще всего возникают тогда, когда под ними понимается (также) постепенное совершенствование, которое может стать частью повседневной работы каждого. Они могут и должны стать постоянным, непрерывным, *обычным* процессом. Они могут и должны означать такой образ мыслей, когда каждый сотрудник на любом уровне организации думает, выходя утром за порог своего дома: «Сегодня я найду способ лучше делать свою работу».

Только подумайте, что в итоге произойдет. Инновациями станут способ закрыть квартальный баланс за шесть дней вместо восьми, повысить оборачиваемость запасов на пять процентов в квартал или обзвонить четырех клиентов в день вместо трех. Инновации станут массовым движением за непрерывное повышение качества работы. Трудно найти массовое движение, неспособное что-то изменить.

Один комментарий по поводу такого образа мыслей. Чтобы он стал нормой, пары выступлений руководителя будет недостаточно. «Инновации — это отлично! Нам нужны инновации!» Как говорят в Нью-Йорке, *забудьте об этом*. Люди пожимают, может, даже похлопают, а потом вернуться к своей текущей работе и об инновациях больше не вспомнят. Чтобы привить этот образ мыслей, нужно создать культуру признания, в которой лидеры отмечают каждый случай постепенного улучшения. Сэм из колл-центра нашел способ увеличить коэффициент удержания клиентов на пять процентов? Пришло время для вечеринки в его честь с прилюдным вручением двух билетов на лучшую премьеру города. Мэри придумала, как сократить простои на заводе за счет небольшого изменения графика, которое устроит всех? Отправьте ее со всей семьей в парк развлечений. Что угодно — детали неважны. Главное — заметить и отметить так, чтобы это казалось разумным и правильным. (Но никогда, слышите, никогда наградой не должен быть ужин с руководителем. Независимо от того, насколько он веселый



и замечательный — а таких мало, — ужин с ним все равно считается работой.)

Подведем итог: гениальные изобретатели восхищают нас так же, как и остальных. Но возможности для роста есть на любом рабочем месте, и они имеют не меньше права на существование. Не нужно быть гением, чтобы сделать что-то значимое.

Достаточно верить, что постепенные улучшения и инновации — одно и то же.

## Поручайте важные задачи лучшим

Чуть выше мы уже говорили: когда дело касается распределения ресурсов ради роста, нужно играть по-крупному. Тот же принцип применим и в отношении людей, которым вы поручаете задачи, связанные с обеспечением роста. Выбирайте лучших. Это единственный вариант, который работает.

«Понятное дело, — можете подумать вы, — это не бином Ньютона».

Да, не бином — но так делают нечасто или недостаточно последовательно.

Даже в продвинутых компаниях.

Возьмем такой случай: одного из нас недавно пригласили принять участие в анализе операционной деятельности компании Hussmann, производителя холодильного оборудования со Среднего Запада США. Крупный бизнес, новая команда руководителей, увлеченных своим делом, компания успешно восстанавливается после выхода из большого конгломерата. Анализ в основном был посвящен обсуждению главных инициатив по стимулированию роста и прогресса в этом направлении. У каждой определенно имелся рыночный потенциал. Каждая финансировалась в соответствии с графиком. Но результаты были хуже, чем все ожидали. Что пошло не так?

Ответ оказался очень занимательным — и крайне важным с точки зрения обсуждаемой темы. Он прозвучал после того, как СЕО компании Деннис Гипсон дал слово главе отдела по работе с персоналом Скотту Мэннису. Деннис знал, что тот провел глубокий анализ ситуации и пришел к выводу: всему виной разрыв между уровнем таланта, который необходим для запуска инициатив по стимулированию роста, и уровнем таланта отвечавших за них сотрудников.

К счастью, в Hussmann имелась надежная система оценки персонала, в соответствии с которой все сотрудники распределялись по сегментам наивысшей (около 20 процентов от общего числа) и средней эффективности (около 70 процентов), а также не оправдывающих ожиданий (нижние 10 процентов).

На базе этой информации Скотт подготовил схему, которую и показал в тот день коллегам. На ней по вертикальной шкале были отражены все инициативы роста, а по горизонтальной — категории эффективности (20–70–10) занятых в них сотрудников. Схема четко показывала, что на инициативы с наивысшим потенциалом роста было распределено слишком мало лучших людей. Эврика!

Такую схему нужно во что бы то ни стало иметь любой организации, стремящейся к росту. В общем, всем. Повторимся: она способна изменить ход игры. Она позволяет поставить процесс управления людьми в центр работы. Если хотите роста, придется бросить на него свои лучшие силы.

К счастью для AssuraMed, понимание того, что за инициативы по стимулированию роста должны отвечать лучшие люди, было у Майкла Петраса с самого начала. Руководить прорывом в области урологии назначили очень перспективного менеджера. Майкл считал, что неоперившееся направление требовало руководителя, обладавшего огромной энергией. Кроме того, он знал, что, перебрасывая на него блестящего игрока с основного бизнес-направления, дает подчиненным четкий сигнал о стратегической важности

этой инициативы роста. Как мы сказали в главе 1, одно такое назначение стоит больше, чем сотня речей.

Неудивительно, что когда Майкл встретился с этим менеджером и сообщил ему о своем решении, то встретил отпор.

«Эта работа хуже, чем та, которой я занимаюсь сейчас», — заявил тот.

«Это правда, — согласился Майкл, — но ты один из лучших сотрудников. Ты нужен этому новому проекту. Ты нужен компании».

Так и должно быть. Рост не может возглавить себя сам.

## Не забывайте о компенсации

Следующий рычаг роста — самый трудный в применении. Самый неподатливый. Самый тугой, если хотите.

Это измерение заслуг и вознаграждение людей за рост.

Помните, в предыдущей главе мы говорили о «больших данных», которые всем хороши, главное — не утонуть в океане новой информации? И о том, что, помимо прочего, они помогают определиться с шагами, необходимыми для ускорения роста и снижения издержек.

Здесь, конечно, все взаимосвязано. От чего зависит ваша прибыльность? От продаж, уровня рентабельности, затрат на привлечение клиентов или на их удержание? От добавления в продукт новых функций или от долгосрочных контрактов на обслуживание?

Возможно, вы уже знаете ответы. Это здорово: так и должно быть.

И что, в соответствии с этим нужно измерять эффективность сотрудников и вознаграждать их? Не говорите «да», пока не подумаете хорошенько. Ведь в этом вся суть. Системы измерения эффективности и компенсации со временем начинают давать сбои, и в наше время быстрых технологических изменений это происходит в десять раз быстрее, чем раньше.

И вот вы думаете, что ваша организация правильно оценивает людей и платит им за важные действия, а оказывается, что выдаете желаемое за действительное.

Вернемся к примеру с AssuraMed. Когда Майкл Петрас стал ее CEO, то с удивлением узнал, что сотрудников отдела продаж оценивали и вознаграждали в зависимости от их *прошлых* результатов. В частности, торговые представители получали основные доходы за счет продаж существующим клиентам, и лишь небольшая часть компенсации выплачивалась за появление новых клиентов и исходящие звонки. В результате продавцы львиную долю времени тратили на взаимодействие с крупнейшими из старых клиентов, что гарантировало им высокие комиссии, но ничего не давало с точки зрения роста.

К вопросу об ударе по бизнесу.

Вскоре Майкл изменил систему компенсации торговых представителей, привязав ее размер к росту выручки, росту прибыли и количеству клиентов.

Нельзя сказать, что все были в восторге от нововведения. Разве можно их в этом винить? Многие годы они работали с несколькими крупными клиентами и спокойно получали свои комиссии. Но, учитывая перспективу расти вместе с быстрорастущей компанией, большинство торговых представителей согласились попробовать. И, конечно, вскоре показатели выручки и прибыли поднялись на беспрецедентно высокие уровни. Вдобавок ко всему новый план позволил большему количеству сотрудников отдела продаж участвовать в повышении общей эффективности компании. Итак, в результате этих изменений выиграли и торговые представители, и компания.

Да, мы осознаем, что необходимость анализировать и пересматривать систему оценки и вознаграждения в каждом подразделении компании каждые пару лет кажется слишком

обременительной. Это понятно. Мы сразу сказали, что этот рычаг труден в применении.

Но система компенсации слишком быстро устаревает. И если хочешь обеспечить быстрый рост в медленно растущем мире, за этот рычаг стоит потянуть.

## Конкуренция... внутри

Приступая к обсуждению последнего рычага, вернемся к керлингу. Эта метафора очень эффектна.

В главе 1 мы отметили, что лидеры похожи на игроков, натирающих лед и устраняющих все помехи на пути движущегося камня, который их товарищи направили в цель. А под «помехами» мы имели в виду в том числе бюрократические препоны.

То же применимо и к росту. Разве что помехи, с которыми сталкиваются инициативы, призванные стимулировать рост, не ограничиваются бюрократией. Это также могут быть ревнивые мелкие саботажники из «старой» организации, с завистью наблюдающие, как все деньги и внимание направляются на новые, незначительные в их понимании проекты.

Эти проекты они ненавидят.

«Это все пустые фантазии руководства. Никаких шансов. Пустая трата денег. Мы зарабатываем — они тратят», — жалуются они.

Ох уж эта человеческая природа.

С одной стороны, эти недовольные новым инициативам роста навредить не могут, верно? Они способны разве что стонать и ворчать. Но с другой стороны, их сопротивление может привести к реальным потерям. А вдруг они перестанут делиться информацией о клиентах или поставщиках? Не будут озвучивать важные и полезные идеи на совещаниях. Найдут кучу мелких причин для отказа от сотрудничества,

приговорив шансы на успех инициатив, направленных на стимулирование роста, к смерти от тысячи порезов.

И хуже всего то, что они могут не давать своим лучшим людям участвовать в новых проектах, используя всевозможные отговорки. «Мы не можем отдать вам Мэри до конца квартала, клиентам это не понравится» или «Джон не хочет в этом году переключаться на другое направление, у него вот-вот родится ребенок». Такое нежелание отпускать людей — главный грех недовольных ростом. Намного труднее затевать что-то новое, когда управляешь созданным пятьдесят лет назад подразделением с выручкой в 300 млн долл., на которое замкнуты все клиенты и все системы.

Поэтому последний рычаг, за который нужно потянуть, причем изо всех сил, чтобы стимулировать рост, — это недовольные. Нужно выявить их, разоружить и направить в другую сторону. Иногда достаточно обстоятельного разговора о миссии и правилах поведения. Но полезным будет, конечно же, и подключение тяжелой артиллерии вроде привязки значительной доли премий старой гвардии к успеху инициатив, направленных на рост. В таких обстоятельствах кошелек хорошо помогает вправить мозги. Если это не поможет, таким людям придется уйти. Они губят рост.

Независимо от выбранной вами тактики, знайте одно: любая инициатива встретит жесткую конкуренцию за стенами компании. Задача лидера любого уровня — сделать так, чтобы ее не было хотя бы внутри этих стен.

\* \* \*

Как ускорить рост? Этот вопрос мучает компании независимо от отрасли и географического положения. Где бы мы ни были, куда бы ни поехали, с кем бы ни говорили — всех интересует, как расти быстрее в мире, который стал очень медленным.

Наш ответ на этот вызов — факторы, описанные выше. Но правда в том, что в каком-то смысле вся эта книга — о росте. Для него нужны отличные лидеры. Отличные команды. Отличная стратегия. Отличный анализ данных. Отличный, актуальный план компенсаций.

Все это поможет вам добраться до желаемого места назначения.

Вот почему, когда мы впервые обсуждали с Майклом Петрасом из AssuraMed повышение темпов роста компании на 30 процентов, он сказал: «Мы сделали это все вместе».

Да, он потянул за все нужные рычаги. Взглянул свежим взглядом. Не распылялся, когда дело касалось распределения ресурсов; на проекты, способные стимулировать рост, поставил лучших людей. Измерял эффективность и вознаграждал за достижение целей, связанных с ростом. Сделал инновации делом каждого. И если кто-то попытается совершить подкуп под инициативы роста, он сделает все, чтобы это не повторилось.

И это работает. Компания продолжает расти — в 2014 году ее выручка превысила 1 млрд долл., — но для Майкла и для нас главное то, какие чувства этот рост вызывает в людях. Он наполняет энергией всех, кто имеет к нему отношение. Это же так возбуждающе.

Возбуждающе — и неизбежно. В природе всё, что не растёт, умирает. То же верно и для бизнеса. Несомненно, настали времена медленного роста. Иногда кажется, что даже удержаться на уровне предыдущего квартала или года — уже победа. Но рост настолько важен для придания работе смысла и радости, что не хочется считать статусом-кво застой.

Только рост — и это здорово.

# Глава 4

## Глобализация — сложная штука

Можно любить или ненавидеть Facebook, но трудно спорить с тем, насколько умно они назвали один из вариантов ответа на вопрос «Семейное положение»: «Все сложно». Все понимают, что значит эта короткая фраза. У вас не ладятся отношения с тем, от кого вы без ума.

Как в случае с глобализацией.

Было бы просто смехотворно писать книгу, которая предположительно касается всех реальных проблем современного бизнеса, и ничего не сказать о «хорошем, плохом и злом» аспектах работы на международных рынках. Так же смехотворно было бы делать вид, что у нас есть наготове совет, как воспользоваться глобализацией в своих интересах. Да этих советов пруд пруди.

И многие из них хороши. Некоторые так просто отличные. Но у нас для вас хорошие новости. Мы не собираемся повторять те из них, что вы уже слышали. Мы поговорим о том, о чем обычно умалчивают. О том, что, на наш взгляд, действительно важно, когда ваш бизнес перешагивает через границы страны. Наши взгляды сформировались в результате сорокалетней работы (одного из нас) в глобальном конгломерате и сотрудничества (нас обоих) с десятками компаний всех типов и размеров, ведущих бизнес по всему миру. И из этого опыта мы вынесли вот что: помимо классических приемов есть еще четыре элемента, жизненно важных для успешного



развития на глобальной арене. Возможно, какие-то из них ваша организация уже использует. Другие могут показаться вам новыми. Например, мы редко слышали, чтобы кто-то говорил о важности проницательности, хотя считаем эту черту самым важным качеством руководителя международного уровня. Но подробнее об этом позже.

Неважно, знакомы вам эти элементы или нет, давайте рассмотрим их, задав следующие четыре вопроса (и ответив на них).

## 1. Что мы теряем, стремясь к глобализации?

И правда, разве это может навредить? Если вы так считаете, вы не одиноки. Почему-то очень многие компании — даже хорошие и вполне разумные — выступают с инициативами глобализации, считая их ключом к сказочным богатствам. Они собираются распахнуть двери на новые рынки, забив своими товарами местные каналы дистрибуции, или практически до нуля снизить производственные издержки за счет аутсорсинга. Короче, они верят, что на них прольется *золотой дождь*.

Но вы, как и мы, знаете, что так не бывает, а если и бывает, то не очень долго.

Возьмем экспорт.

Да, было время — скажем, лет 25 назад, — когда западным компаниям достаточно было появиться на местном рынке, договориться о дистрибуции своих продуктов, и можно было рассчитывать на определенный успех. В конце концов, тогда западные продукты имели огромную ценность. В Китае, например, отсутствовало современное высокоэффективное сельскохозяйственное оборудование; Индия не производила мобильные системы ультразвуковой диагностики.

Сегодня, конечно, и в Китае, и в Индии есть свои хорошо обученные инженеры и самые современные производства, да и в других странах тоже. В Польше, например, а с недавних

пор и в Нигерии... Список развитых и развивающихся стран со здоровой национальной экономикой растет каждый год. Эта экспансия процветания — очень хорошая новость.

Но это также значит, что вам надо трижды подумать, прежде чем вкладывать деньги в стратегию экспорта. Нужно спросить себя: «Есть в нас что-то по-настоящему уникальное, в чем нуждается интересующий нас рынок? Так ли революционна наша технология? Сможем ли мы защитить ее от копирования и появления более дешевых аналогов?» Если на какой-то из этих вопросов вы ответите отрицательно, в результате вашего шага, возможно, выиграют дистрибьюторы. Вы, скорее всего, — нет.

Одна, но важная оговорка. Если даже ваш продукт и технология не уникальны, серьезным фактором успеха может стать наличие сильного бренда. Принадлежащий компании Miller пивной бренд Pabst Blue Ribbon относится в Китае к премиальному сегменту — посмотрите показатели реализации — и продается по цене до 30 долл. за бутылку. Бренд Kit Kat от Nestlé очень популярен в Японии и продается в 80 разных вариантах, в том числе со вкусом соевого соуса, жареной кукурузы и лимонного уксуса. И примеры, естественно, не ограничиваются продуктами питания. Nike, Apple, Chanel и American Express — мощные глобальные бренды, которые смогли выстроить взаимовыгодное сотрудничество со многими локальными партнерами.

А вот отсутствие сильных брендов — один из главных вызовов, с которыми столкнется Китай в ближайшее десятилетие. Китайские продукты с желанными для всех названиями можно по пальцам одной руки пересчитать, правда же? Сравните с Японией и Кореей, в которых за последние сорок и двадцать лет соответственно в создание брендов вкладывались миллиарды долларов. Взять хотя бы Samsung, LG и Hyundai. Кто знает, когда их догонит Китай? Возможно, в ближайшие десять лет. В таком случае у экспортеров,

полагающихся на свой бренд, есть немного времени, которое не стоит терять даром.

Теперь поговорим об аутсорсинге, который, как и экспорт товаров, уже не тот, что раньше. Забудьте о том, как «доили» азиатских производителей, — сейчас не 1985-й. Сегодня при отсутствии понятных преимуществ для местных партнеров, условий для взаимовыгодного сотрудничества ваши договоренности долго не проработают.

Нам нравится пример такого взаимовыгодного сотрудничества в области аутсорсинга, связанный с компанией David's Bridal — крупнейшим продавцом свадебных платьев в США. По словам председателя ее совета директоров Пола Пресслера, долгие годы компания заказывала пошив своих сложных в техническом плане изделий на десяти китайских фабриках, но примерно с 2013 года начало возникать ощущение, что растут риски, связанные с повышением производственных издержек, политической неопределенностью и логистикой. Поэтому было принято решение расширить сотрудничество в рамках одного совместного предприятия на Шри-Ланке, созданного при участии местного предпринимателя, которое производило высококачественные продукты по очень конкурентным ценам. Со своей стороны David's Bridal предоставила 25 процентов капитала, техническое обучение и гарантировала объемы закупок на первые пять лет. Это позволило предпринимателю покрыть первоначальные убытки и привлечь недостающий капитал. «Сеть поставщиков — наше мощное оружие. Мы хотели стать важным партнером для этого предпринимателя, он очень хотел стать нашим партнером, чтобы мы могли работать вместе долгое время», — объясняет Пол Пресслер.

«Долгое время» — это правильно. Потому что в конечном счете ключевым фактором для успешного взаимовыгодного сотрудничества на международной арене становится выбор временного горизонта.

Винди Банга, который долгое время был одним из руководителей Unilever (сейчас он занимается частными инвестициями), обладающий колоссальными знаниями в области глобализации бизнеса, описывает до боли знакомый сценарий крушения многих совместных предприятий (СП). «Все всегда начинается прекрасно. Все улыбаются и жмут друг другу руки. Кажется, что все равны. Иностраный партнер думает, что приносит технологию или бренд, местный — что может предложить знание локального рынка и норм регулирования, а также контакты. Все отлично, честная сделка», — говорит он.

Проходит время, в среднем пять лет, по оценке Винди. СП работает успешно, причем настолько, что иностранный партнер хочет его развивать. Иногда это делается путем выкупа доли местного партнера, который может почувствовать себя использованным. Причем бывает, что гнев и обида превращают его в конкурента. Не лучший исход. В других случаях иностранный партнер предлагает сделку. «Давай вложим еще 50 млн долл.», — говорит он местному. Тот против: таких денег у него нет, и кредит взять негде. Но представители большинства культур в этом не признаются, чтобы не потерять лицо, и поэтому местный партнер использует отговорки вроде «ты слишком торопишься» или «мы еще не зарабатываем столько, чтобы брать на себя дополнительные обязательства».

Иностраный партнер начинает сердиться: «Из-за тебя у нас будут неприятности. Мы должны оставаться на шаг впереди конкурентов».

И вот так снова и снова. По словам Винди, «они не слышат друг друга, и начинаются проблемы». Медленно, но верно СП начинает разваливаться и в итоге прекращает свое существование: иностранный партнер находит другого контрагента, «более сговорчивого», то есть состоятельного. А местный партнер чувствует себя обманутым.

Винди считает, что часто это происходит «потому, что партнеры в самом начале не подумали над пяти- или десятилетним планом. С виду так просто, но бывает редко».

Многие компании проявляют близорукость, когда дело касается *длительности* пребывания своих менеджеров за рубежом. Если вы хотите добиться взаимовыгодного сотрудничества, то не можете отправлять людей за границу на короткие сроки: год-два. У местного партнера будет рябить в глазах от все новых действующих лиц. А ваши люди? Вот как описывает это Винди Банга: «Первый год вообще можно вычеркнуть: дел столько, что голова идет кругом, не знаешь, за что хвататься. Все незнакомое, всему нужно учиться. Постоянно чувствуешь себя не в своей тарелке. Спишь, когда твоя компания на родине работает; работаешь, когда там все спят. Ко второму году начинаешь понимать местные привычки и рынки, находишь и устанавливаешь нужные контакты. К третьему наконец можешь работать в полную силу».

Всё верно, к *третьему* году. Именно в этот момент многие экспаты заговаривают о том, что пора закругляться и возвращаться домой. Они устали. Они соскучились по близким. Но нормальная работа только начинается!

Итак, если вы стремитесь к взаимовыгодному сотрудничеству — а в случае глобализации так и должно быть, — играйте честно и планируйте на долгий срок.

Считайте это страховкой от лишних сложностей.

## 2. Обладают ли наши люди за границей главным нужным там качеством: проницательностью?

Некоторые клише стали клише потому, что оправданны. К ним относится и представление о том, что на международные проекты нужно назначать лучших, самых талантливых людей. Издалека такие проекты могут выглядеть прелестно,

но вблизи, из траншей, они оказываются невероятно сложными, полными борьбы с местной спецификой, препонами и бюрократией. Несомненно, гораздо легче управлять компанией с 50-летней историей и выручкой в 500 млн долл. дома, чем стартапом где-нибудь в Польше или Китае. Компания катится по привычным рельсам. Стартапы натываются на препятствия, кренятся на ухабах и глохнут с пугающей частотой.

Более того, все знают, как сложно найти желающих ехать за границу, особенно если, как мы говорили в предыдущем разделе, командировка продлится несколько лет. У людей есть семьи и друзья, дома и увлечения. У них есть представления о правильной траектории карьеры, они боятся, что о них забудут. Недаром так популярна старая песня из сериала «Веселая компания»\*: «Часто хочется быть там, где все знают твое имя». И не просто «часто» — бóльшую часть времени.

Вот почему нередко компании приходится отправлять за границу не лучших. Туда едут самые энергичные или амбициозные, авантюристы, заядлые путешественники, обладатели второго гражданства, степени MBA, которые провели в Индии первые пять лет своей жизни. Туда едет специалист из отдела по управлению персоналом или с производства, которому осталось до пенсии два года и который не прочь провести их вместе с супругой в своего рода отпуске. Конечно, некоторые, даже многие из них обладают ценными навыками и способностями. Но слишком многим при этом недостает проницательности, которая, как мы знаем по своему опыту, единственное качество, необходимое экспату для того, чтобы быть эффективным.

А что такое проницательность? Это умение выносить правильные суждения. Или, точнее, сочетание сообразительности,

---

\* «Веселая компания» (Cheers) — популярный американский сериал в жанре комедии положений, выходивший на телеканале NBC с 1982 по 1993 год.

восприимчивости к чужой культуре и старой доброй мудрости. Это здравый смысл и уверенность, которые позволяют там, где надо, проталкивать интересы компании, а где не надо — отступить, не идти наперекор местным правилам.

Две истории из опыта компании Disney помогут понять, что мы имеем в виду.

Первая из них о том, как Disney открывала свой первый магазин в Японии. Он должен был быть диснеевским от начала до конца, обеспечивать покупателям яркие, незабываемые впечатления от общения с зазывалами, которые весело приветствовали их у входа.

Японцы из числа руководителей компании категорически возражали против этого плана. По их словам, покупатели в Японии привыкли к вежливому обращению и тому, что продавцы сохраняют дистанцию. Любое другое отношение, по их словам, покажется не только странным, но и грубым.

Руководитель проекта выслушал их мнение, но решил оставить приветствие без изменений. Личный контакт, дружелюбие, близость к потребителю были базовыми характеристиками бренда Disney. Поначалу японским покупателям могли не понравиться веселые зазывалы, но постепенно они должны были полюбить их. Так и вышло. За два года магазин Disney в Токио стал одной из самых прибыльных торговых точек компании в мире. (И сейчас зазывалы появились во многих «исконно» японских магазинах Токио.)

А вот при подготовке к открытию тематического парка в Гонконге руководители Disney решили учесть важную местную особенность. По словам Пола Пресслера, который до перехода в David's Bridal пятнадцать лет проработал в Disney и хорошо знаком с обеими историями, вопрос был крайне важным. Это расстановка столов в ресторанах парка.

Во всем мире в ресторанах парков Disney есть столы разного размера, а поток посетителей распределен по времени.

«На стадии исследования рынка в рамках гонконгского проекта мы выяснили, что частью той культуры было есть в одно время, обычно около полудня, причем всем сидеть за одним столом или в очень большой компании», — вспоминает Пол.

И снова были споры, и снова было принято решение. Но то, как люди принимают пищу, не было критичным для бренда Disney, поэтому попытка изменить сложившиеся привычки не улучшила бы впечатления посетителей. В итоге обеденные зоны ресторанов были спроектированы и обставлены так, чтобы в них было максимально удобно сидеть днем и большими компаниями. Местные привычки победили.

И снова успех. Вот к чему приводит проницательность. Это все очень тонко, мы понимаем. Но вы распознаете эту черту в людях, когда столкнетесь с ее проявлениями в их решениях, крупных и незначительных, вычислите ее по их взвешенным суждениям и уверенности в себе. Эти качества нужны и для того, чтобы убедить в чем-то штаб-квартиру, и для того, чтобы преодолеть противоречия, часто значительные, в спорах с местными менеджерами. Увидев в людях проявление такой проницательности, хватайтесь за них. Благодаря им ваш зарубежный бизнес получит наибольшие шансы на успех. Именно такие люди меняют мир.

### 3. Мы реально оцениваем риски?

Всем понятно (или почти всем), что международный проект означает более высокий уровень риска для бизнеса. Первый и самый очевидный способ снизить риск — уменьшить зависимость от одной страны, особенно в деле аутсорсинга. Кстати, это главная причина того, что David's Bridal решила открыть фабрику на Шри-Ланке. Компания была довольна сотрудничеством с китайскими партнерами (и по-прежнему довольна им), но «мы чувствовали, что риск слишком высок», как сказал Пол Пресслер.



Второй способ управления глобальными рисками тоже очевиден: отправляясь в зарубежное плавание, захватите с собой правила своей страны. Неважно, как принято вести бизнес там, где вы собираетесь развиваться: что там допустимо работать без выходных, можно строить фабрики без фундаментов и так далее. Вы должны соблюдать правила своей страны, которые неизбежно будут жестче, безопаснее и благоприятнее для работников и окружающей среды. Выстраивая бизнес-процессы, следует учесть лучшие мировые методики. Это дороже? Конечно. Но это неважно, поскольку моральные и финансовые потери в результате несчастного случая окажутся несопоставимыми.

Вы знаете трагические истории, которые это подтверждают. Их слишком много. Будьте осторожны!

К вопросу о соблюдении правил: может наступить момент, когда кто-то заговорит с вами о «подарке за решение вопроса» или «плате за решение вопроса». Именно так и начинается коррупция! Вы, скорее всего, будете шокированы, и это правильно. Но местные скажут: «Не переживай, тут все так делается». Кто-то из ваших коллег, измотанных многолетним стрессом из-за стремления не отстать от конкурентов, отведет глаза. Но оставайтесь твердыми. Уходите. Затыкайте уши, но не капитулируйте. Да, в краткосрочной перспективе вы можете проиграть другим компаниям, которые «блюдают правила». Но в долгосрочной перспективе будете вознаграждены, став образцом честности. Да и с точки зрения риска (не говоря уже о совести) поступать так гораздо лучше.

Винди Банга сказал об этом так: «Одной ошибки достаточно, чтобы свести на нет десятилетия тщательного строительства репутации, основанной на соблюдении этических норм». Лидеры должны беспощадно вычислять и наказывать нарушителей. Винди добавляет: «Но важнее то, чтобы об их беспощадности было известно». Нет смысла наказывать за взятки тайно.

И наконец, говоря о глобальных рисках, стоит упомянуть о том, на что редко обращают внимание: о важности самому в поте лица разбираться в мельчайших деталях.

Именно в поте лица. Потому что делегировать ответственность за зарубежные операции менеджерам среднего звена нельзя, особенно на начальном этапе. Вас обступит множество посредников, консультантов и им подобных: «Мы знаем местные особенности, людей, нормативную базу, мы поможем вам с экспансией на наш рынок...» Некоторые из них могут быть полезны. Но вы должны видеть, как они работают. В идеале сидеть с ними рядом.

Возьмем, например, Банни Уильямс, известного дизайнера интерьеров, которая после сорока лет работы в одиночку в 2010 году решила запустить линейку предметов декора под собственным брендом, причем производство отдать на аутсорсинг. Вот пример настоящего предпринимателя — идея нового бизнеса, основанного на глобализации! Да, глобализация — удел не только корпораций. Многие небольшие компании вроде Bunny Williams Home, как Банни назвала свой мебельный бизнес, представляют собой яркий пример успешной работы на международном уровне.

Сегодня бизнес Банни процветает, и она готова дать всем важный совет: «Вы не можете стать глобальными по телефону или через интернет. Вам нужно поехать в другую страну, построить взаимоотношения, поговорить с мастерами, посмотреть, как они работают, как упаковывают ваши изделия, обсудить с ними логистику. Никто не сделает это лучше вас, потому что никого это не волнует так же сильно».

Первое время Банни проводила шесть недель в году на фабриках поставщиков в Китае и Вьетнаме. Чтобы еще сильнее снизить риски, связанные с качеством и доставкой, поначалу она заказывала у каждого из них очень маленькие партии товара, по сотне штук.

«У меня маленький бизнес. Я не могу прийти и диктовать свои условия. Но могу хорошо подготовиться и вникнуть в каждую мелочь. На это требуется время. Однако это необходимо», — говорит Банни.

Важно, что такие инвестиции времени не прекращаются с ростом и взрослением бизнеса. До сих пор Банни минимум два раза в год посещает фабрики и несколько дней проводит, общаясь с менеджерами и (при помощи переводчика) с мастерами. «Это выматывает — там очень жарко», — признается она.

Но это и есть работа над снижением рисков. Помимо крупных очевидных мер вроде диверсификации сети поставщиков и соблюдения жестких правил, приходится попотеть над мелочами, иногда в буквальном смысле.

## 4. Мы пользуемся всеми преимуществами нашей международной деятельности?

Вы наверняка скажете, что глупо приехать в Нью-Йорк посмотреть на статую Свободы и вернуться домой, не посетив какое-нибудь бродвейское шоу, правда же? Но именно так во многих компаниях относятся к своей деятельности за рубежом. Скажем, они создают колл-центр в Индии или строят обувную фабрику в Индонезии и на этом останавливаются.

Это говорит о зашоренности. Выходить на международный рынок дорого и рискованно; чтобы получить прибыль, могут потребоваться годы. Но гораздо чаще, чем принято думать, можно приблизить окупаемость зарубежного проекта, расширив его на соседние рынки, если, как мы говорили, это выгодно для всех. Например, когда в David's Bridal договорились о производстве свадебных платьев в Китае, целью было снизить их себестоимость и ускорить сроки доставки заказчикам в США. Однако вскоре стало

понятно, что наличие офиса в Китае дает возможности выйти на рынки Японии и Бразилии. И действительно, все больше компаний используют свои зарубежные подразделения в качестве центра дистрибуции произведенных там товаров по всему миру.

Еще один способ задействовать все преимущества от своей международной деятельности — капитализировать то, что она может предложить с точки зрения инноваций.

Да, именно так. Каждый зарубежный рынок, на котором вы работаете, может стать настоящей лабораторией. Например, Банни Уильямс во время одного из своих визитов на вьетнамскую фабрику заметила, как мастера покрывают лаком какие-то местные изделия. «Это было так прекрасно, что я вернулась домой и придумала целую новую линейку лаковых изделий, производство которых заказала у них. Это был настоящий хит!» — рассказывает Банни. А в Unilever, начав продавать шампунь в Азии, быстро поняли, что у большинства потребителей нет денег на целый флакон. И тогда был выпущен шампунь в одноразовых упаковках, который стоил сущую безделицу. На этом Unilever могла бы и остановиться, но идея явно имела потенциал и на других рынках, и вскоре такой шампунь стал продаваться во всем мире, причем с феноменальным успехом.

Итак: глобальные рынки нужны не только для экспорта и аутсорсинга. Они важны также с точки зрения обучения и инноваций. И упустить эти возможности означает получить вполонину меньше радости (и пользы) от выхода на международный уровень.

\* \* \*

Глобализация — очень популярная тема. Высказываются эксперты. Учат профессора. Рассказывают о своем боевом опыте ветераны работы на международных рынках. Никто

из этих советчиков, включая нас, скорее всего, задачу вам не упростит. Да и с чего бы? Бизнес даже в своей стране — дело непростое.

Но мы уверены, что четыре сформулированных нами вопроса помогут добиться успеха при выходе на международные рынки. Стремитесь к тому, чтобы партнерство было взаимовыгодным. Ставьте на проект только самых проницательных. В поте лица занимайтесь снижением риска. И перестаньте думать о своей зарубежной деятельности узко. Она должна стать плацдармом для дальнейшей экспансии и инноваций.

Ну и наконец, получайте удовольствие от процесса. При правильном подходе глобализация может очень благотворно повлиять на финансовые результаты и коллективный разум компании.

И тогда ваша любовь окажется взаимной.

# Глава 5

## Боитесь финансов? Больше не будете!

Если вы работаете на Уолл-стрит, проводите дни в переговорных и офисах, занимаясь вопросами корпоративных финансов, являетесь дипломированным бухгалтером или финансовым аналитиком, эта глава не для вас.

Она для тех, кто, занимаясь бизнесом, боится и даже ненавидит финансы.

Имя им — легион. И не только среди новичков. Мы много раз сталкивались с тем, что финансовые вопросы вызывают панику даже у тертых калачей.

Чтобы было понятно: под финансами мы понимаем не базовые понятия. Выручка, расходы, чистая прибыль — вся эта ерунда проста и почти ни у кого проблем не вызывает. Более того, большинство тех, кто занимается бизнесом хотя бы год-два, хорошо понимают цифры, определяющие эффективность их подразделения. Для производителей это оборачиваемость запасов и себестоимость единицы продукции. Для маркетологов — количество привлеченных клиентов, коэффициент удержания и рост объема продаж. Для менеджера колл-центра — время ожидания ответа, количество потерянных вызовов и коэффициент удержания сотрудников.

Нет, мы имеем в виду то, что вас подташнивает от страха перед презентацией своего бюджета сильным мира сего. Или вы не очень понимаете, что *на самом деле* означают все эти

показатели на слайдах, поскольку не очень сильны в математике. Или теряетесь на совещаниях с участием типов с дипломами, когда они, о боже, начинают сыпать всеми этими сокращениями... DCCR, EBIT, EBITDA, трам-тарарам...

Короче, финансы вам напоминают язык, на котором говорят в стране, где вы ни разу не были.

Цель этой главы в том, чтобы разобраться с этой «проблемой». Не то чтобы мы обещали мгновенно сделать из вас экспертов — нет, конечно. Финансы, как и любое другое функциональное направление бизнеса, — совокупность знаний, полная нюансов, на доскональное изучение которых уйдут годы. Но вам же не нужно свободно говорить по-французски, чтобы отлично провести время в Париже? Достаточно знать основные слова, необходимые для передвижения по городу, и главные достопримечательности, чтобы ваша поездка имела смысл. Благодаря этим знаниям вы превратитесь из ничего не понимающего туриста в информированного путешественника.

Так же и с финансами. Есть термины, с которыми вы точно должны быть знакомы: денежный поток плюс статьи баланса и операционного отчета о прибылях и убытках. Но больше всего вам нужна правильная психологическая установка, мантра, если хотите, которая звучит так: «Когда дело касается финансов, меня в первую очередь интересует анализ отклонений».

Как же мы любим анализ отклонений — сравнение месячных и годовых ключевых показателей, факта и плана, — который показывает, что работает в вашей организации, а что нет. Мы любим его, когда дело касается возможной покупки бизнеса, потому что его можно использовать для проверки допущений, лежащих в основе прогнозов. Мы любим анализ отклонений, который становится движущей силой вопросов вроде «Почему вы думаете, что ваши конкуренты будут стоять на месте, пока вы увеличиваете долю рынка?».

полезных при долгосрочном планировании. И надеемся, что к концу этой главы и вы полюбите его. Потому что анализ отклонений — это момент истины финансов. Тот инструмент, который позволяет взглянуть в цифры, разобраться в них, обсудить их значимость и оценить возможности, которые за ними скрываются. Это финансовый инструмент, который подталкивает вас к пониманию «цифр» в том смысле, ради которого они и существуют: как средство принимать лучшие бизнес-решения.

Возвращаясь к императиву лидерства из главы 1, анализ отклонений можно считать финансовым инструментом *отыскания истины*. Он лучше всего отражает реальный мир со всеми его возможностями, рисками и сложностью. Это одновременно и софит, и микроскоп — просто супер-инструмент. И бояться вам нужно только одного: сколько вы потеряете, если им не воспользуетесь.

## Насколько мы здоровы?

Прежде чем перейти к компонентам финансовой отчетности и анализа отклонений, сделаем короткое отступление.

Часто люди спрашивают нас: «Какие цифры меня как менеджера должны беспокоить прежде всего?» Или так: «Какие финансовые коэффициенты помогут мне лучше всего разобраться в состоянии здоровья моей компании?» Иногда после этого выдвигаются предположения: «Это рентабельность инвестиций (ROI) или рентабельность продаж (ROS)? Или коэффициент быстрой ликвидности?» И так далее.

Эх, если бы степень благополучия бизнеса можно было выразить одним числом...

Да, это невозможно, но если вы управляете бизнесом — неважно, небольшим магазином или транснациональной корпорацией, — мы бы назвали самыми полезными три ключевых показателя: вовлеченность персонала, удовлетворенность



клиентов (хотя, строго говоря, они не относятся к финансам напрямую) и, конечно, денежный поток.

Начнем с вовлеченности персонала. Не нужно повторять, что ни один бизнес, мелкий или крупный, не может быть успешным в долгосрочной перспективе без заряженных на успех сотрудников, разделяющих веру в миссию компании и понимающих, как ее реализовать. Вот почему нужно измерять вовлеченность минимум раз в год при помощи анонимных опросов, в которых люди могут совершенно свободно высказать то, что у них на уме.

Но будьте осторожны. Если вы можете повлиять на список вопросов, не попадите в стандартную ловушку и не превращайте опрос в исследование всякой ерунды вроде качества питания в корпоративной столовой или достаточности мест на парковке. Самые полезные опросы помогают понять, что люди думают о стратегии движения компании и о своих карьерных возможностях. В них встречаются такие вопросы: чувствуете ли вы, что компания заботится о вас и ваших возможностях роста? Чувствуете ли вы, что ваша повседневная работа связана с тем, что говорят лидеры компании в своих выступлениях и годовых отчетах? Лучший опрос отвечает на один вопрос: что у нас с ориентацией на миссию и правила?

Как мы отметили в главе 3, рост — ключ к долгосрочной жизнеспособности любой компании, и поэтому вторым жизненно важным показателем остается удовлетворенность клиентов. Мы уверены, что его правильнее всего оценивать на месте, у клиентов, причем не только «хороших». Менеджерам нужно встречаться и с теми, чьи заявки выполняются с ошибками или вовсе теряются: с теми, кого не очень любят посещать торговые представители. Считайте такие визиты обучением. Найдите десяток способов спросить: «Что мы можем улучшить?»

Советуем также рассчитывать индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) — эту систему

оценки лояльности потребителей придумал консультант Фред Райхельд. NPS основан на ответах на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете нашу компанию, продукт или услугу другу или коллеге?» Известно, что у любили публики Amazon и Apple индекс лояльности равен примерно 70 баллам из 100 возможных, а у монополистов из области кабельного ТВ близок к 30.

Мы обнаружили, что NPS не только позволяет получить «нелакированные» отзывы потребителей, но и обладает еще одним громадным преимуществом. Мы используем систему NPS ежеквартально, чтобы измерять удовлетворенность студентов нашей программы MBA. Итоговый отчет представляет собой «дорожную карту» с содержательными комментариями, которая не только подстегивает нашу команду, но и, к счастью, дает много поводов для радости. Оказывается, что NPS не только измеряет удовлетворенность клиентов, но также — если его использовать для оперативного решения проблем, на которые указывают потребители, — улучшает вовлеченность персонала. То есть убивает двух зайцев.

И наконец, если говорить о пульсе компании, остается денежный поток, который мы не зря назвали одним из важнейших финансовых показателей.

Есть хорошие новости. Денежный поток — это несложно.

В каждой компании измеряется три компонента денежного потока. Денежный поток от операционной деятельности — это денежные средства, поступающие в компанию в результате проведения обычных деловых операций, за вычетом оплаты текущих расходов. Денежный поток от инвестиционной деятельности в основном отражает приобретение и продажу крупных активов, а также доходы и расходы, связанные с операциями на финансовых рынках. Денежный поток от финансовой деятельности отражает изменение собственного капитала, выплату дивидендов и размера задолженности компании.

Главное, что нужно знать о денежном потоке, — что он не лжет, а прямо говорит, сколько денег пришло, сколько

ушло и сколько у вас осталось. Вот почему столь многие менеджеры и инвесторы для оценки прибыльности бизнеса любят использовать скорее его, чем чистую прибыль. Та рассчитывается в отчете о прибылях и убытках, полном оценок и допущений. А свободный денежный поток показывает степень маневренности компании: можете ли вы вернуть деньги акционерам, погасить долги или, наоборот, занять еще, чтобы ускорить рост. Денежный поток помогает вам понимать и контролировать свою судьбу.

Несомненно, измерить пульс бизнеса можно множеством способов. Эти три нам нравятся потому, что верно показывают направление его развития. И помогают оценить здоровье вашего бизнеса.

Но их недостаточно, чтобы уверенно себя чувствовать на совещании, где в основном говорят о цифрах, например, где вы должны представить свой бюджет или рассказать об инвестиционном предложении своему руководителю или членам совета директоров, да хотя бы просто коллегам. Их недостаточно, чтобы чувствовать себя уверенно на совещании, которое вы сами созвали для оценки бюджета или инвестиционного предложения.

Ведь на таких совещаниях все вращается вокруг финансов, правда? Вокруг стола сидят люди, уставясь в распечатки таблиц, расчетов и форм, а на стене мелькают слайды презентации, как гигантские надувные лодки.

В таких ситуациях вы не можете быть просто зрителем. Вам нужно быть в теме — и вам это удастся.

## Все дело в балансе

У каждой компании есть баланс. Но если вы работаете в небольшой организации или стартапе, где балом правит денежный поток, то можете вообще с ним не столкнуться. Это объяснимо: в основном он заботит тех, кто отвечает за финансовое состояние компании, думает о привлечении

денег на рынке, одобрении инвестиций, скажем, для постройки нового завода или запуска нового проекта. Если акции вашей компании обращаются на бирже, баланс также интересует финансовых аналитиков и инвесторов, которые сидят и гадают: «Хм, а достаточно ли ликвидна эта компания для того, чтобы ответить по всем своим обязательствам?»

Если коротко — очень коротко, — то балансовый отчет обобщает активы, обязательства и собственный капитал компании, тем самым показывая, чем она владеет и сколько должна, а также сколько в нее инвестировали акционеры и игроки на рынке. Балансом он называется потому, что... ну, потому что сбалансирован. Слева вы видите активы компании. Справа — ее обязательства и собственный капитал.

Активами могут быть самые разные вещи в зависимости от типа бизнеса. Но обычно это денежные средства, дебиторская задолженность, сырье, здания, машины и оборудование, запасы и земля. Некоторые активы называются «нематериальными», потому что их нельзя увидеть, потрогать или посидеть на них, но для некоторых компаний они крайне важны: это гудвилл, патенты, лицензии и авторские права.

Обязательства? В мирском значении это задолженность (то, что компания должна третьим сторонам), как краткосрочная, так и долгосрочная. Собственный капитал — это деньги, вложенные в компанию владельцем(-ами), участниками рынка или и теми и другими.

Вот и все.

Правда все. Запомните только, что балансовый отчет — это картина финансовой «гибкости» компании на определенный момент. Это самое важное, что нужно знать тем, кто читает эту главу: людям, испытывающим страх и отвращение перед финансами.

А возможно — если только вы не вынашиваете тайные мечты стать следующим СЕО компании, — и единственное.

## Прибыли и убытки — как без них?

Отчет о прибылях и убытках — совсем другая история. Он показывает не ликвидность, а прибыльность. А точнее, сколько было выручено от продаж, во сколько обошлось то, что было продано, и сколько осталось в итоге.

Отчет о прибылях и убытках — не самое увлекательное чтение.

Но знаете что? Он касается любого человека в компании. Конечно, вы можете занимать незначительную должность или вообще работать удаленно. Тогда непосредственно влиять на вашу повседневную деятельность отчет о прибылях и убытках не будет. Но будьте уверены: он влияет на жизнь вашего руководителя и, если ваша карьера окажется успешной, неизбежно станет влиять и на вашу.

Рассмотрим пример женщины, которую мы назовем Мэри. Она несколько лет проработала в крупной компании — производителе потребительских товаров в качестве дизайнера ароматов. У нее есть диплом химика и степень MBA. Она успешно руководила несколькими проектами, предлагала очень интересные концепции рекламных кампаний для новых духов и наконец была повышена до генерального менеджера отдельного подразделения по созданию духов в массовом сегменте рынка.

Еще до своего назначения — она заменила уволившегося руководителя — Мэри придумала множество идей, которые собиралась реализовать в будущем. Например, одним из ее любимых предложений были духи для беременных. У нее также сложилось четкое мнение о том, какие дизайнеры ароматов в ее подразделении должны уйти, поскольку их «чутье» устарело, и какого внешнего специалиста по ароматам стоит пригласить в компанию.

Ах да, все это было до первой встречи Мэри с новой командой для обсуждения годового бюджета и долгосрочного плана ее подразделения.

То есть, иначе говоря, до первого инфаркта Мэри.

Ладно, это был не совсем инфаркт, но удар в самое сердце. Представьте себя на месте Мэри, которая, приняв на себя ответственность за прибыли и убытки подразделения, впервые смотрит в цифры и видит, что его маркетинговые расходы в последние три года росли на пять процентов ежегодно, а выручка стояла на месте. Добило ее то, что прогноз ее предшественника на следующие три года был примерно таким же.

«Ну, теперь хоть понятно, почему он ушел. Но во что ввязалась я?» — подумала Мэри.

А ввязалась она в интересную историю, как и все менеджеры. Да, это так: отчет о прибылях и убытках рассказывает историю. Иногда очень страшную. Иногда немного тревожную. Бывает, что эта история дает повод открывать шампанское и начинать строить большие планы. В любом случае этот отчет говорит вам об очень многом. О том, на какие компромиссы приходится идти и к каким результатам это приводит.

Это история о прошлом и настоящем, а также, что важнее всего, приглашение к разговору о будущем.

Разговору важному, интересному, направленному на поиск истины.

## Все относительно

Если вы и должны что-то запомнить из этой главы, то вот что: смысл не в том, чтобы просто рассчитать цифры. Смысл в том, чтобы их сравнить. Соответственно, есть смысл начать разговор об *отклонениях*.

Что же такое отклонение?

Например, это разница между результатами, которых вы ожидали, составляя план, и теми, которые были получены в реальности: «Что происходит? В прошлом квартале затраты на сырье не совпали с планом!»

Или разница между результатами, полученными в прошлом, и прогнозом: «Ух ты, так вы считаете, что в следующие два года продажи старого доброго продукта X взлетят, как ракета. Почему вы думаете, что это возможно?»

Отклонение — практически любое изменение в финансовой отчетности (как в плюс, так и в минус), которое сбивает вас с толку, тревожит или вызывает любопытство, заставляя спросить «почему?».

У каждого менеджера есть свои финансовые показатели или коэффициенты, на отклонения которых он предпочитает смотреть. И в этом есть смысл. Проработав некоторое время и получив достаточный опыт в отрасли или компании, вы начнете понимать, какие цифры — самые надежные предвестники хороших новостей или приближающихся неприятностей. Конечно, на частоту проверок отклонений влияют природа бизнеса, цикл (короткий он или длинный), отрасль — технологии, промышленность или услуги. Руководители McDonald's и Burger King, конечно, смотрят на выручку ежедневно. А в большинстве компаний с длинным циклом, например выпускающих турбины для электростанций или реактивные самолеты, анализ отклонений проводят ежемесячно или ежеквартально.

Имеет смысл упомянуть несколько отклонений, которые доказывали свою полезность на протяжении десятилетий, — просто чтобы дать вам варианты для обсуждения.

Выручку и чистую прибыль отслеживать, конечно, важно, но они рассказывают историю о прошлом и мало чем могут быть полезны, когда речь идет о будущем. В отличие от них заказы и количество работников, получающих зарплату, могут стать ориентирами будущей выручки и расходов. Значительный рост числа заказов — хорошая новость, но почти неизбежно означает необходимость корректировать затраты на производство и накладные расходы. Анализ количества работников — по функциональным

направлениям, — который можно проводить ежемесячно, ежеквартально и ежегодно, поможет понять, в какой части организации идет набор людей, чтобы выяснить, зачем это делается. В рамках новой программы или кто-то просто строит империю? Как минимум эти цифры помогут предсказать изменения в структуре затрат.

Мы бы предложили такие хорошие индикаторы эффективности организации, как квартальные отклонения операционной прибыли и коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Очевидно, лучше, чтобы эти цифры были высокими и стабильно росли.

В долгосрочной перспективе мы стараемся следить за рентабельностью инвестиций (Return on Investment, ROI) и долей рынка. Рост первого показателя радует инвесторов (и к этому стоит стремиться), а второй отражает удовлетворенность потребителей, о которой мы уже говорили.

Мы называем эти показатели потому, что считаем их полезными исходя из своего опыта. А если вы не имеете отношения к финансам, но вынуждены ими заниматься, вам нужно ориентироваться на анализ отклонений. На небольшой встрече, рассматривая инвестиционный проект. На формальном совещании, посвященном обсуждению бюджета. На важнейшей сессии долгосрочного стратегического планирования.

Всегда обращайтесь внимание на отклонения. Используйте их, чтобы выяснить обоснованность допущений, надежд, страхов и планов людей.

## Копать и изучать

Давайте вернемся к Мэри, генеральному менеджеру парфюмерного подразделения. Она только что познакомилась с его финансовой отчетностью и обнаружила тревожную историю: маркетинговые расходы стабильно растут, а выручка стоит на месте.



Реакция ее была абсолютно правильной. Вместе с командой она на целый день заперлась в переговорной и погрузилась в детальное изучение данных. Эта техническая стадия тоже относится к анализу отклонений. Вы берете цифры, рассматриваете каждый показатель отдельно, спрашиваете, откуда он появился и почему, обсуждаете, как он меняется со временем и почему. В общем, копаете, копаете, копаете и смотрите, смотрите, смотрите.

Неудивительно, что в случае Мэри разговор быстро перешел к растущим маркетинговым затратам подразделения, и вскоре сидящие за столом согласились с тем, что виноват в этом их бывший руководитель, точнее, его любимый проект продвижения в социальных сетях.

— Предполагалось, что он окупится через полтора года. Вот, до сих пор ждем, — с сардонической улыбкой сообщил финансовый директор.

— Ладно, но кто отвечает за этот проект сейчас? Он же по-прежнему включен в бюджет. Кто его ведет и измеряет его эффективность? — поинтересовалась Мэри.

Оказалось, никто. Мэри немедленно собрала специальную группу, включив в нее некоторых присутствовавших в переговорной сотрудников. Группа должна была определить, что делать с кампанией продвижения в соцсетях: продолжать, прекратить или модифицировать.

Но важнее то, что обнаружение проекта-«сироты» привело к оживленному часовому обсуждению маркетингового бюджета и стратегии движения в целом. Мэри спросила коллег, куда лучше направить высвободившиеся средства, если кампания продвижения в соцсетях будет прекращена. На более традиционную рекламу в журналах или на разработку новых продуктов? «А может, ни на то ни на другое? — возразил кто-то. — Все наше благополучие строится на духах с именами знаменитостей. Или мы договариваемся со звездами, или нам конец».

Скажем так: не все согласились с этим, но Мэри выслушала всех. Это составная часть анализа отклонений, цель которого — поиск истины и учет каждой точки зрения.

Мэри и ее команда постарались также выяснить, почему начали расти коммерческие и управленческие расходы. «А нам действительно нужны восемь человек в кадровой службе?» — спросила она директора по персоналу. Тот не ожидал такого прямого вопроса и в первый момент отреагировал резко. Но затем последовал вполне откровенный и конструктивный обмен мнениями о роли службы в поиске, развитии и удержании талантливых сотрудников и о том, будет ли она способна лучше выполнять эту задачу, если людей в ней будет вдвое меньше, но квалификация их повысится.

Финальным аккордом того анализа отклонений стало оживленное обсуждение такой важной темы, как незадействованные источники выручки. «Теперь видно, что темпы роста в лучшем случае составляли три-четыре процента в год, — сказала Мэри коллегам. — Это должно стать нашей целью и на следующий год. Я прошу вас выдвигать самые безумные идеи о том, как нам удвоить эти темпы роста через три года. На следующей встрече давайте обсудим, что нужно будет сделать в следующем году, чтобы добиться этого, и определим, что нам может помешать».

Да, такие встречи часто бывают непростыми. Возникают ожесточенные споры, многим может быть некомфортно. Это нормально. Более чем. Поиски истины не сравнишь с днем, проведенным с коктейлем у бассейна.

Может, именно поэтому анализ отклонений и делает компанию лучше и умнее. Способствует ориентации на миссию и правила. Тяжело? Так и должно быть.

Если же нет, остается только радоваться жизни.

\* \* \*

Подведем итоги?

Вам не нужно быть математическим гением — и даже просто многое знать о цифрах, — чтобы заниматься финансами.

Достаточно быть любопытным — бесконечно любопытным в отношении отклонений, которые расскажут вам, как себя чувствует бизнес, в каком направлении движется, почему и насколько быстро.

Разбираться в финансах не значит пытаться сравниться с технократами, которые обмениваются непонятными аббревиатурами. Это значит уметь использовать цифры для поиска истины.

Поскольку истина дает вам свободу... принимать правильные бизнес-решения.

Решения, основанные на разумных допущениях, учитывающие все возможные варианты, принятые после тщательного анализа.

Неважно, чем вы занимаетесь в своей организации — продажами, производством или управлением персоналом, — вы должны принимать правильные бизнес-решения.

В этом смысле цифр бояться не нужно.

А анализ отклонений даже превращает их в ваших друзей.

# Глава 6

## Что с маркетингом?

Пару десятков лет назад (точная дата не имеет значения) один из нас поступил в бизнес-школу, и в первый день первым в расписании стояло занятие по маркетингу, на котором разбирался пример с хлопковыми покрывалами Fieldcrest.

И хлопковые покрывала Fieldcrest с тех пор почти не изменились.

А маркетинг изменился. Да еще как.

В частности, маркетинг потребительских товаров. Он стал гораздо более цифровым. Более глобальным. Более социальным. Более мобильным. Основанным на личном опыте. Гиперцелевым. Естественным. Человечным. Продолжать можно долго.

Благодаря непрекращающемуся потоку технологических инноваций и прорывов в изучении поведения потребителей дивный новый мир маркетинга каждый день становится все более дивным и новым. Вот почему мы ориентируемся не на передовые рубежи маркетинга, а на его основы. Наша цель не в том, чтобы превратить вас в специалиста по маркетингу. Это сделают лишь время и опыт (а еще, может, несколько ошибок). Но в этой главе мы постараемся научить вас задавать правильные вопросы по поводу маркетинга независимо от вашей роли в организации и типа ее бизнеса. Наша цель — дать вам место (и право голоса) за маркетинговым столом.

Мы знаем, что маркетинг, как и финансы, может сбивать с толку и казаться непонятным из-за терминов и сокращений, которыми так и сыплют армии виртуальных «гуру», похоже,

задающих тон в игре. Наверняка вы заметили ажиотаж вокруг их «передовых» и «основанных на данных» идеях и посулах. По опыту нам известно, что некоторые из этих самозванных экспертов очень умны и кое-что важное знают. Но многие просто превращают современный маркетинг в аналог восточного базара, на котором то и дело натыкаешься на очередного предсказателя судьбы или заклинателя змей, пытающегося продать вам магическое решение по повышению ROI.

Изменился и потребитель. Он стал более продвинутым. Менее сосредоточенным. Еще менее восприимчивым к маркетинговым сообщениям. Исследования движения глаз показывают, что у многих пользователей интернета развилась «рекламная слепота»: просматривая сайт, они даже не *смотрят* на области страницы, где предполагают встретить рекламное объявление. Другие исследования подтверждают, что потребители доверяют рекомендациям знакомых в социальных сетях и сайтов с обзорами продуктов гораздо больше, чем тому, что они считают инициированным самой компанией маркетинговым контентом.

Неудивительно, что маркетингу приходится меняться. А как иначе?

Но вы не должны позволить какофонии, поднявшейся вокруг маркетинга, отвлечь вас от его сути: это правильный продукт, в правильном месте, по правильной цене, с правильным сообщением, направленным правильной командой.

Так было всегда.

## Много раз опробованное... и все еще верное

Обычно мы стараемся держаться подальше от теоретических вопросов, потому что они слишком... ну, теоретические.

На это раз сделаем исключение. Схема 5P\*, предложенная Джеромом Маккарти еще в 1960 году, до сих пор остается

---

\* От пяти английских слов, начинающихся на p: product (продукт), place (место), price (цена), promotion (продвижение), people (люди). *Прим. перев.*

очень полезным практичным способом исследования потребительского маркетинга. Может, поэтому ее изучают во многих программах МВА, включая нашу. (Вообще в изначальном варианте схемы было всего 4 Р, пятый компонент добавили другие ученые позже. Кроме того, позже мы отойдем от темы 5Р потребительского маркетинга и поговорим о принципах близкой, но все же отдельной области маркетинга в области В2В.)

Схема 5Р предполагает, что эффективный потребительский маркетинг строится на основе правильного выбора *продукта*, его *каналов дистрибуции*, *цены*, *продвижения* и *людей*, то есть организационной поддержки.

Неудивительно, учитывая перемены в технологии и поведении потребителей, что со времен Маккарти представления о многих компонентах его схемы сильно изменились.

Но это не касается продукта.

Отличный продукт всегда был и, вероятно, всегда будет главным фактором успеха маркетинга. Даже несмотря на появление концепции «больших данных», социальных сетей, поисковой оптимизации и прозрачного ценообразования. Даже несмотря на достойные «Оскара» рекламные ролики на футбольных чемпионатах. Суть по-прежнему в том, что «приложение-убийца» в маркетинге — нужный людям продукт, способный хоть в чем-то сделать их жизнь лучше. И так будет всегда. Понятно, что можно продвигать соблазнительный продукт, не соответствующий этому стандарту. Но такие усилия окажутся слишком затратными и будут иметь краткосрочный эффект.

Нельзя бесконечно долго продвигать пустышку.

Конфетку — можно, но ее нужно вначале создать. Вот почему независимо от того, каким бизнесом вы занимаетесь, лучший маркетинг всегда начинается на этапе разработки: с постоянного улучшения существующих или

изобретения неотразимых и волнующих новых продуктов, обладающих только важными для потребителей функциями и преимуществами.

Это было верно в 1960-м. Верно сегодня. И будет верно в 2060-м.

Что касается первого компонента 5Р, продукта, то компаниям стоит помнить лишь об одном новом факторе: рынок стал гораздо более насыщенным и многолюдным, чем прежде. Когда-то у Fieldcrest было всего три конкурента — и все из США. Сегодня их сотни, многие из них глобальные, продающие свои товары на самых разных платформах, и онлайн, и офлайн.

С точки зрения потребительского маркетинга главное следствие такого изобилия товаров и каналов продвижения — изменение характера проталкивания продуктов на рынок. В результате возросшей конкуренции это все сложнее и дороже, вот почему одновременно так важно тянуть к себе потребителей за счет свойств и преимуществ продукта, а также легенды бренда.

И если вы вдруг окажетесь на совещании — а такое происходит сплошь и рядом, — на котором люди бьются друг с другом по поводу мелких деталей маркетинговых планов и обсуждают все «за» и «против» множества подходов, вспомните, как полезно взглянуть на общую картину, и спросите о том, что действительно важно.

Мы продаем пустышку или конфетку?

Мы делаем это хорошо или отлично?

Мы с таким трудом толкаем, потому что не можем тянуть?

Если ответ на какой-то из этих вопросов вас встревожит, вы сможете продолжать оптимизировать свою маркетинговую программу. Но будьте уверены: вскоре вы и ваша команда вернетесь к истокам и заговорите о первом компоненте схемы 5Р — продукте. Потому что он действительно первый.

## Канал, канал и еще раз канал

Не так давно наша дочь переехала работать в Лос-Анджелес, и нам (ладно, одному из нас) пришла в голову мысль подарить ей в новую квартиру ковер, чтобы было уютнее. Она ушла на работу, а мы отправились за подарком.

Казалось бы, что может быть проще? Ох, как вы ошибаетесь! Оказалось, купить отличный и относительно недорогой ковер недалеко от ее дома можно было не меньше чем в 30 местах и еще примерно в 300 — через интернет. Ошеломленные таким количеством вариантов, мы почти сдались. Но потом нашли магазин примерно в десяти километрах от ее дома, где нам сказали, что могут продать любой ковер из тех, что можно найти в интернете, по сходной цене. Это сработало, ковер мы купили. И, собираясь уходить, спросили продавца: «Как вам удастся зарабатывать?» Он вздохнул и ответил: «Иногда не удается».

Предлагаем вспомнить похожую историю из вашей жизни, когда пойдет речь о выборе каналов продвижения (втором компоненте маркетинга). Естественно, бывают исключения, как в случае с выпуском нового iPhone, открытием модного ресторана или выходом очередного фильма из серии «Властелин колец»: покупатели готовы ждать часами и платить, сколько скажут, без вопросов. Но обычно у потребителей очень высокие ожидания. Они хотят ровно то, что хотят, когда хотят — обычно быстро — и за минимальные деньги.

Внимание: это не значит, что вам нужно соответствовать их ожиданиям. Это необходимо, только если в этом есть ценность для вашей организации.

Звучит тривиально, да? И все же в пылу битвы, видя, как конкуренты проталкивают свои продукты через все известные человечеству каналы дистрибуции, очень легко решить, что и вам нужно быть везде, только чтобы выжить.



Иногда это так. Порой приходится продавать товары по себестоимости или даже в убыток, чтобы поддержать узнаваемость бренда или порадовать важного дистрибьютора. Но, судя по нашему опыту, такие случаи редки. Чаще всего причина в том, что люди из отдела маркетинга настойчивее или влиятельнее, чем люди из отдела финансов.

Наша позиция предельно проста. Когда речь идет о каналах продвижения, вопрос должен звучать не так: «Сколько каналов нам нужно использовать, чтобы привлечь как можно больше покупателей?» Скорее так: «Какие каналы выбрать, чтобы прибыльно продавать как можно больше?» Точка.

Да, доступность продукта важна. За свою карьеру вы услышите этот аргумент много раз и время от времени сами будете его использовать.

Но когда речь идет о каналах продвижения, никогда не допускайте, чтобы все забыли о холодной, неподвижной, вечной истине: прибыль важна тоже.

## Деньги и чувство

Поговорим о третьем и, вероятно, самом понятном компоненте маркетинга: цене.

Мы не подарим вам беспроегрешную формулу определения правильной цены на ваш продукт. Ее нет. По опыту бесконечных совещаний вы и сами знаете, что редко удается достичь консенсуса в вопросе о том, насколько чувствительны потребители к цене конкретных продуктов. Обычно по этому поводу разгораются ярые споры.

И это нормально. Схватки из-за ценообразования могут быть очень полезны для ответа на важные стратегические вопросы. Какие потребители нас интересуют? Не слишком ли много близких продуктов мы делаем? Не слишком ли узко определяем рынок?

Но когда вы устанете от стратегических разговоров, задайте всего один, действительно важный вопрос: «Почему бы нам не протестировать цены?»

Эпоха гадания по поводу цен ушла в прошлое. Ее убили технологии. Тестировать цены можно легко. Быстро. Обычно недорого. И это дает вам новое, мощное чувство гибкости.

Возьмем в качестве примера RealReal, комиссионный онлайн-магазин женской одежды и ювелирных украшений класса люкс (мы владеем небольшим пакетом его акций). Компания многое делает хорошо, но в самом верху списка находится постоянное использование данных о пользователях для динамической корректировки цен в соответствии со спросом и предложением. Например, если платье было выставлено на продажу во вторник в 11 утра за 360 долл. и к часу дня набрало 700 просмотров, но не было куплено, цена снижается на восемь процентов. Алгоритмы изменения цены зависят от типа продукта, дня недели, времени дня и постоянно корректируются сами по результатам предыдущих тестов.

Приведенные цифры условны. Но не наша позиция. Ценообразование сегодня — это определение суммы, которую вы хотели бы получить, зависящей, естественно, от себестоимости и брендинга; суммы, которую ваши потребители хотят и ожидают заплатить; и тестирование всех значений в этом диапазоне.

В каком-то смысле компании занимались этим всегда. Просто сейчас можно делать это быстрее и продуктивнее. В общем, лучше.

## Представление начинается

Если вы когда-нибудь плакали из-за рекламного ролика (а кто не плакал?), то знаете о силе четвертого компонента маркетинга: продвижения, иначе говоря, маркетинговой коммуникации.

И если вы когда-нибудь присутствовали на совещании, где люди пытаются договориться о маркетинговой коммуникации, то знаете, как это трудно, особенно в наши дни, когда потребители утратили чувствительность к постоянному маркетинговому шуму и остро реагируют на попытки манипулировать их чувствами.

И все же, чтобы расти, каждой компании приходится продавать свой товар. Как пробить эту стену?

Мы предлагаем два подхода. Если вы имеете отношение к маркетингу, то можете помочь их внедрить, если же нет — стать тем человеком, который предложит сделать это или вашим маркетологам, или агентству, которое призвано им помочь. В любом случае вы внесете свой вклад в решение одного из самых важных вопросов, с которыми сталкивается компания.

Первый подход мы называем «экспериментированием без предвзятости».

Для успешного продвижения уже недостаточно просто «креатива». Как и в случае с ценами, нужно *тестировать* креатив.

Мы знаем одного менеджера по маркетингу в компании, которая разрабатывает обучающие онлайн-курсы для отрасли управления персоналом. Этот человек, назовем его Джон, вместе с рекламным агентством тестирует разные ключевые слова и варианты рекламных объявлений для продуктов компании на разных сайтах, в разных форматах, с разными изображениями и в разных сегментах рынка. Время от времени Джону особенно нравятся какие-то творческие решения — не так давно, например, он влюбился в рекламу со слоганом «Превратите HR в свое конкурентное преимущество!», которую предложило агентство. Однако ему совсем не понравилась другая, где был изображен молодой человек с неприметной внешностью и классическим поднятым верх большим пальцем. Подпись была такой же банальной: «Обучайте персонал легко!»

В следующие несколько недель агентство показывало эти два объявления на разных сайтах, в разное время, в разных форматах — во всех комбинациях, перепробовали всё. Одновременно тестировали старое объявление с предложением скидки в случае приобретения продукта до конца года — компания использовала его два года назад.

Результаты понятны. Независимо от канала или времени показа, безусловным победителем стало объявление с большим пальцем, которое генерировало больше всего лидов и продаж. На втором месте оказался вариант со скидкой. (Джон, кстати, считал его особенно «уродливым» и «небрендowym».) А что же объявление с «конкурентным преимуществом»? Правильно, ноль интереса.

Но Джон расстраивался недолго. Он понял — такова реальность. Сегодня «креативность» означает необходимость забыть о своем эго и научиться любить данные или как минимум полагаться на них. В старые добрые времена такие данные получали от фокус-групп. Это была полезная информация. Иногда фокус-группы еще используют. Но из-за сегодняшних возможностей цифрового тестирования этот способ уже устарел.

Значит ли это, что модель маркетинга, основанная на «гениальном креативе», тоже устарела? Конечно, нет. Кто-то должен выдвигать идеи для тестирования. А в великих образцах маркетинговой коммуникации всегда будет магия. Такая реклама затрагивает невидимые струны в душе потребителя. Но поистине великой становится реклама, которая дает нужный результат. Как раз об этом и говорит тестирование.

Поэтому настаивайте на экспериментах без предвзятости. Результаты могут вас удивить.

Второй подход к маркетинговой коммуникации, который мы рекомендуем, связан с первым: это «эксперименты с удивлением».

Многие потребители по горло сыты рекламой и не хотят ее ни видеть, ни слышать. Вы можете попробовать достучаться до них при помощи перфоратора или докричаться через мегафон. Иногда это работает — иначе продавцы матрасов и автомобилей не орала бы на вас по ночам с телеэкранов.

Но есть и другой вариант, позволяющий пробиться к людям окольными путями, которые — при самом благоприятном сценарии — им могут даже понравиться.

И это вопрос инноваций.

Многие думают, что инновации — нечто из области исследований и разработки новых продуктов, когда технические гении изобретают продвинутые устройства, программы и функционал. Но маркетинг — тоже территория инноваций, причем не в меньшей степени, чем разработка продуктов. Инноваций в том, что вы говорите, как и где.

Это очень важный аспект продвижения, и именно им вы должны заниматься.

Считайте экспериментальный маркетинг — создание нового опыта у покупателей — средством повысить известность и ценность бренда, готовность потребителей делиться информацией о нем с другими людьми, ну и, конечно, продажи.

Конечно, экспериментальный маркетинг не нов: первые статьи и книги о нем появились в 1998 году. Но подлинный расцвет маркетинговых инноваций начался в последние годы. Абсолютным лидером в этой области стал производитель энергетических напитков Red Bull, привязывающий свой бренд к экстремальным спортивным событиям с наибольшей фантазией и максимально возбуждающими способами. Например, в 2012 году компания подняла свои маркетинговые приемы на новую высоту, став спонсором миссии Red Bull Stratos «по расширению пределов возможного для человека»: весь мир собрался перед мониторами, чтобы наблюдать за прыжком Феликса Баумгартнера со стратостата с высоты

39 километров, в ходе которого парашютист преодолел звуковой барьер.

*Вот это* был опыт — и для Феликса, конечно, и для всех видевших это тоже! Твиттер буквально взорвался от восторга. Это было так необычно.

То есть так *удивительно*.

Все мы знаем, что Red Bull спонсировала Stratos Mission, чтобы каждый из нас мог подумать однажды: «Через пятнадцать минут у меня важное совещание — думаю, мне нужен Red Bull!» Но восторг от того, что мы видели и чувствовали, столкнувшись с экспериментальным маркетингом компании, ослабил наше сопротивление тому, что было в чистом виде маркетинговым сообщением. Он притянул нас к бренду.

Таким и должно быть продвижение в наше время.

Neiman Marcus проводит благотворительные модные показы.

Инновация.

IBM снабжает своих клиентов информацией о передовых идеях и лучшими практическими советами из мира бизнеса.

Инновация.

Для продвижения второго сезона сериала «Форс-мажоры» телекомпания USA Network одела статистов в одинаковые костюмы и отправила кататься на велосипедах по Нью-Йорку, Чикаго и Сан-Франциско.

Инновация.

A&E продвигает новые серии «Мотеля Бейтса», устанавливая на улицах Остина светящиеся неоновым светом автоматы, которые раздают шоколадные пирожные «от Нормы Бейтс».

Необычно, вкусно, запоминается. Инновация в чистом виде.

В каждом из этих случаев целью экспериментального маркетинга было удивить потребителей.

Легко ли оценить степень удивления? Нет. Всегда ли метод работает? Конечно, нет. Как и старые подходы, впро-

чем. Очевидно, за исключением продавцов матрасов и автомобилей.

Старайтесь экспериментировать, старайтесь удивлять. Спросите себя: «Достаточно ли неожиданна наша коммуникация, чтобы поразить и порадовать людей?»

Ведь в деле продвижения новизна всегда на коне.

## Маркетинг — не остров

Все, кто занимается бизнесом, знают, что люди из разных подразделений должны общаться друг с другом. На нас отталкивающе действуют те, кто варится в собственном соку. Мы терпеть их не можем — и правильно, если желаем своей компании процветания и роста.

Мы подчеркнули это потому, что переходим к обсуждению последнего компонента маркетинга — людей.

Маркетинг не может быть изолирован от остальной компании, каким бы соблазнительным это ни казалось тем, кто им занимается. Такова уж человеческая природа. Людям нравится общаться с теми, кто понимает их образ мыслей и разделяет их ценности.

Но изоляция губительна для бизнеса. И для маркетинга. Так было всегда, и тем более это верно в наше время, в силу возросшей роли технологий в цифровом маркетинге и жизненной необходимости все делать быстро.

Изоляция убивает скорость. Убивает идеи. Убивает результат.

Например, одна наша знакомая работает в компании, которая производит медицинское программное обеспечение и сильно зависит от потребительского маркетинга. У Салли и ее команды много творческих идей, но не очень хорошие результаты. Почему? Вначале каждый маркетинговый план должен пройти правовую экспертизу, на которую отводится неделя. Потом его согласуют с несколькими представителями

финансового управления — это еще неделя. А что после завершения этих двух процессов? Еще неделя на оценку специалистами по управлению ИТ-рисками. И еще неделя — на подготовку графика запуска программы командой интернет-маркетинга. Итого минимум четыре недели от идеи до реализации, что делает практически невыполнимой для любого менеджера миссию по быстрому запуску нового и уж точно не позволяет оперативно реагировать на события, будоражащие соцсети.

С этим подходом ярко контрастирует то, что произошло в 2013 году в Oreo.

Компания входит в крупный конгломерат, но все ее команды ориентированы на тесное и гибкое взаимодействие друг с другом. Это позволяет мгновенно реагировать на неожиданности, которыми так богат наш век. Одна из них случилась в ходе игры на Суперкубок по футболу, когда во время третьего периода на стадионе внезапно погас свет.

Так случилось — просто совпало, — что директор по маркетингу, бренд-менеджер, главный юристконсульт и другие руководители Oreo вместе смотрели этот матч по телевизору. Уже через несколько минут после инцидента они запустили в твиттере маркетинговую кампанию «Отключили свет? Не проблема! Продолжай в темноте».

Результат? Благодаря единственному твиту, стоившему ровно ноль долларов, бренд получил в медиаканале, который относится к ценной категории «заработанных», 525 млн контактов с потребителями, что превышает количество зрителей, смотревших матч. Ему были посвящены заголовки новостей в более чем 100 странах. Он получил 14 наград в области рекламы, а журнал Wired даже признал Oreo победителем Суперкубка!

История Oreo показывает, что значение компонента «люди» в схеме 5P не ограничивается иерархией маркетинга в организации. Понятно, что он должен быть наверху, рядом



с финансами, исследованиями и разработками новых продуктов. А главное, находиться бок о бок с другими функциями организации и даже внутри них. Даже не имея отношения к руководству компании, вы можете отстаивать такую перестройку или хотя бы неформально призывать к ней. Чтобы покончить с изоляцией, нужны смелость и дисциплина. В следующий раз, обсуждая что-то или пытаясь найти ответ на какой-то вопрос, попросите остальных присоединиться к вам.

Ведь сегодня маркетинг — дело каждого.

## Это касается и B2B

В последние годы маркетинг в области «бизнес для бизнеса» (или, как его чаще называют, B2B) претерпел не меньшие изменения, чем маркетинг в области «бизнес для потребителей» (B2C). Развилась технология. Стали опытнее покупатели и поставщики. Возросла конкуренция. Повысилась прозрачность.

И снова мы не ставим перед собой цель сделать вас специалистом в этой области. Наша задача — дать вам возможность обсуждать B2B-маркетинг, понимая его основные принципы. В современном эффективном B2B-маркетинге таких принципов три.

Первый такой: *компаниям нужно делать все, что в их власти, чтобы B2B-отношения были как можно более личными*. В былые времена под B2B-маркетингом понимали почти исключительно неформальное общение — на трибуне стадиона, на пикнике, в ресторане. Лицом к лицу. Конечно, компании и их клиенты спорили о цене и сроках поставки товаров. Заказывая комплектующие для автомобилей на 20 млн долл. или моющие средства на 5 млн долл., вы вряд ли упустите возможность обсудить их цену. Но в те давние времена B2B-отношения были скорее дружескими и долгосрочными.

С тех пор многое изменилось. Например, появились зарубежные конкуренты. Выросла роль тендеров. Но в производстве ничто так не изменило B2B-маркетинг, как появление онлайн-аукционов примерно двадцать лет назад. Теперь компании могут выбирать поставщиков со всего мира. «Можно было сидеть и смотреть, как цена падает у вас на глазах, — вспоминает Джим Бергес, более сорока лет, двадцать из которых мы знакомы, руководивший подразделениями маркетинга промышленных товаров. — Стало возможно дистанционно покупать в Индии и Китае. Это привело к неистовой конкуренции».

Со временем, однако, большинство компаний осознали ограниченность онлайн-аукционов. Несмотря на низкие цены, подходили они лишь для некоторых продуктов, например для простых биржевых товаров. А для многих других — нет. Как, например, выставить на аукцион уникальный, сложный, многоэтапный проект ценой в несколько миллионов долларов? Никак.

В результате B2B-маркетинг вернулся к истокам. Маркетологам нужно выстраивать тесные, долгосрочные отношения с клиентами, основанные на сотрудничестве. Такие отношения, которые помогают определить победителя онлайн-аукциона (и даже тендера) еще до их начала.

Как и любые другие отношения, их нужно строить на доверии. Обе стороны должны считать их взаимовыгодными. «Вам нужно дать своим покупателям что-то — гарантию качества, полный набор услуг, помощь в дизайне, — что сделает экономию на цене менее привлекательной, — говорит Джим Бергес. — Вы должны стать их партнером. Вам нужно хорошо узнать их, а им — вас».

Иными словами, чтобы B2B-маркетинг процветал в наши дни, он снова должен основываться на личном общении. То есть быть личным и интеллектуальным.

И при этом безжалостно стратегическим. Причина проста: иногда партнерство невыгодно участнику-поставщику. Не имеет финансового смысла. Или имеет в краткосрочном плане, но не в долгосрочном. Или наоборот.

Что подводит нас ко второму принципу: *все, что вы сегодня делаете в области B2B-маркетинга, должно быть основано на тщательном анализе емкости и возможностей отрасли.* Понятно почему. В наши дни многие отрасли стали более консолидированными, в каждой из них всего по несколько поставщиков и покупателей, и B2B-маркетинг становится похожим на шахматы. Каждый свой шаг следует соотносить с возможной реакцией конкурентов.

Возьмем, например, рассказанную Джимом Бергесом историю о том, как несколько лет назад один мегаретейлер вышел на рынок с заказом на поставку нового холодильного оборудования для всех его магазинов. Такой крупный заказ могут выполнить всего три крупные инжиниринговые компании, в одной из которых Джим тогда и работал. «Наши продавцы сразу захотели сделать очень агрессивное предложение, — вспоминает он. — Так всегда бывает. Продавцы хотят продавать, неважно что».

Но в той ситуации «что» было как раз важно. Если бы компания Джима получила заказ, это убило бы его ближайшего конкурента. Ладно, может, совсем не убило бы, но точно лишило половины бизнеса, высвободило производственные мощности — в общем, последствия были бы очень тяжелыми.

«Обычно в сильно консолидированных отраслях никто не хочет видеть конкурента с большими простаивающими мощностями, поскольку он почти наверняка отыграется на следующем тендере, победа в котором вам действительно принесла бы прибыль».

В B2B-маркетинге нужно очень аккуратно выбирать партнеров. В консолидированных отраслях приходится искать

компромисс между ростом и прибылью, и когда отношения приносят мало и носят долгосрочный характер, обычно лучше выбрать прибыль. Но оценить это можно, только когда думаешь стратегически. В области B2B вы не можете побеждать в каждой схватке с потребителем.

Да это и не нужно.

Последний принцип B2B-маркетинга в основном касается неконсолидированных отраслей и звучит так: *бойтесь Amazon.*

Бойтесь его, учитесь у него, перенимайте все, что можете, — и боритесь изо всех сил.

У очень многих компаний есть большие толстые каталоги товаров. Они могут содержать сотни, если не тысячи разных штук, штук и штукенций. Если вы торгуете товарами для строительства, то понимаете, о чем мы. Одних гвоздей около 6000 вариантов. Патроны для лампочек опять же. Бесконечный список.

Вы можете решить, что интернет должен был убить каталоги B2B, но есть отрасли, где на них приходится около 60 процентов продаж, в основном потому, что многие покупатели хотят — и должны иметь возможность — снять трубку, позвонить в колл-центр и обсудить заказ с человеком, который что-то понимает. Однако Amazon пользуется всеми возможностями, которые видит, и в последние годы начала движение и в этом направлении, используя свою обычную тактику сочетания непревзойденных цен, непревзойденных условий доставки и непревзойденной сети поставок.

Если вы хотите остаться в игре, защитит вас только непревзойденный уровень обслуживания. К счастью, ваши сотрудники наверняка ощущают влияние Amazon на их собственные жизни и интуитивно понимают, почему вы так настаиваете на повышении эффективности. Враг, так сказать, уже на пороге.

У вас наверняка возникнет соблазн бороться при помощи сопоставимых с Amazon цен. Но это решение нельзя назвать окончательным по очевидным причинам. Нет, бороться можно, только предлагая потребителям больше, чем Amazon. Опыт и советы. Искренний интерес и свежие идеи.

Да, речь опять о партнерстве.

Как мы сказали, B2B-маркетинг, конечно, сильно изменился после возникновения новой, взаимосвязанной онлайн-вселенной и приблизился к своему изначальному варианту.

Может, это не совсем общение лицом к лицу, но очень близко к тому.

\* \* \*

Еще в 1980 году известный изобретатель Эдвин Лэнд сказал: «Маркетинг — то, чем вы занимаетесь, когда ваш продукт не очень хорош».

Лэнда с нами больше нет, как и основанной им Polaroid, по иронии судьбы ставшей жертвой изменившихся потребителей и технологий, или скорее управленческой команды компании, которая не смогла правильно отреагировать на изменения.

Но комментарий Лэнда остается точным, хотя и горьким напоминанием о том, что маркетинг должен начинаться с хорошего продукта (и в B2B, и в B2C). А еще лучше, если этот продукт отличный.

Если он у вас есть — а это очень много, — можно использовать все остальные компоненты из арсенала маркетинга.

В случае потребительского маркетинга их четыре. Каналы дистрибуции: обеспечьте себе прибыльный доступ к рынку. Цена: дайте взвешенное, постоянно корректируемое предложение ценности. Продвижение: поддерживайте маркетинговую коммуникацию, точную, как луч лазера, и удивляющую потребителей. Люди: добейтесь, чтобы маркетинг был глубоко интегрирован во все функции организации.

В B2B-маркетинге важно строить отношения, чтобы минимизировать необходимость аукционов, не забывая о стратегических размышлениях по поводу емкости и возможностей рынка, а также ваших конкурентов, включая Amazon.

В обоих случаях можно немного перефразировать мысль Лэнда.

Маркетинг, сказали бы мы, — это то, чем вы занимаетесь *после* того, как создали *хороший* продукт.

И сегодня возможностей у вас больше, чем раньше.

# Глава 7

## Кризис-менеджмент: добро пожаловать на арену Колизея

Если маркетинг в «нормальные» времена недостаточно вас напугал, рассмотрим маркетинг в трудные времена — его еще называют кризис-менеджментом. Возможно, вам повезет и вы никогда не воспользуетесь нашими советами. Но учитывая, что мир, в котором мы живем, сильно напоминает арену для гладиаторских боев, вероятность этого не очень велика. Как недавно заметила *New York Times*: «Почти каждый день интернет требует чьей-нибудь головы на блюде».

И это предупреждение касается уже не только крупных компаний или высших руководителей. Кризисы случаются во всех компаниях — молодых и старых, прибыльных и некоммерческих, — внезапно проливая яркий свет на всех, кто в них работает. Вы можете проработать в компании всего два года к тому моменту, когда кто-то из вашей команды — кого вы не брали на работу или даже вовсе не знаете — окажется замешанным в фальсификации результатов важного исследования. Вы можете возглавлять подразделение в Чикаго, но пострадать из-за мошеннической схемы с участием поставщика из Атланты, о которой будут трубить на первых полосах газет. Кризисы никогда не ограничивались верхними

эшелонами, но в прежние времена люди на низких уровнях управления чувствовали себя более защищенными.

Теперь все не так. Сейчас, выходя на арену, всем нужно иметь при себе щит и меч.

По долгу службы (чтение лекций, написание книг, консультирование) у нас, естественно, было много возможностей высказать свое мнение по поводу кризис-менеджмента. И ему была посвящена целая глава нашей предыдущей книги. Те советы остаются актуальными и сейчас, спустя десять лет, с одной только оговоркой.

После появления соцсетей все, что случается с организацией или человеком в ходе кризиса, происходит быстрее. Быстрее и тяжелее. Соцсети при всех их плюсах — а мы сами охотно ими пользуемся — превращают весь мир в огромную эхо-камеру, в которой стоит оглушительный шум, мгновенно вспыхивает неприязнь, а плохие новости рикошетом долетают до Тимбукту и обратно быстрее, чем вы произнесете фразу: «А вы слышали...?» Недаром Моника Левински считает единственным плюсом скандала вокруг ее имени то, что он случился до появления твиттера.

Взлет социальных сетей не изменил сам кризис-менеджмент, но стал важным фактором, который нельзя не учитывать.

Но прежде чем мы этим займемся, сделаем краткий обзор сходных принципов кризис-менеджмента. Чтобы учесть сегодняшние реалии, можете просто добавлять к каждому из них фразу «только сейчас все происходит быстрее и хуже».

Во-первых, каким бы серьезным вы ни считали кризис, он сильнее и глубже, чем вам кажется. Конечно, будут спокойные дни — дни надежды, — когда вам покажется, что история себя исчерпала. Но плохие новости не заканчиваются до тех пор, пока все подробности не будут вытащены на свет. Иными словами, пригасить кризис нельзя. *(Только сейчас...)*

Во-вторых, в наше время такого понятия, как «секрет», не существует. Юристы и специалисты по PR могут советовать



вам все отрицать или купить молчание тех, кто вовлечен в кризис. Но обещания, контракты и выходные пособия — не идеальные решения. Если о случившемся знает хотя бы один человек, вы вполне можете писать об этом в пресс-релизе. Плохие новости скрыть не удастся. *(Только сейчас...)*

В-третьих, ваше поведение в кризис будет представлено в самом неблагоприятном свете. Вперед, рассказывайте журналистам свою версию событий. Во время интервью они даже могут проявлять к вам симпатию: в конце концов, их работа — создать у вас ощущение разговора с другом. Но если вы занимаетесь бизнесом и ваша организация стала жертвой кризиса, никогда ни в каких публикациях сомнения не будут трактоваться в вашу пользу. *(Только сейчас...)*

В-четвертых, кризис многое изменит в бизнес-процессах и судьбах людей, работающих в компании. Мы имеем в виду следы крови на полу. Извините за натурализм, но так все и бывает. Кризис требует перемен. Некоторые будут благоприятными. Появятся новые механизмы контроля. Брешь в корпоративной культуре будет залатана. Но кто-то должен заплатить за то, что все пошло не так, своей работой. Этого потребует толпа и не прекратит шуметь, пока не добьется своего. *(Только сейчас...)*

В-пятых и в-последних: ваша компания переживет кризис и выйдет из него обновленной и окрепшей.

Добавить к этому нечего. Это так. Большинство компаний переживают кризисы, даже самые ужасные, и многие становятся крепче, получив такой опыт.

Вспомните компанию Under Armour. В ходе зимней Олимпиады 2014 года соцсети три недели бесновались по поводу предположительно неудачного покроя спортивной формы американских конькобежцев, который многие блогеры обвинили в плохих результатах сборной. Акции компании рухнули, и ее CEO пришлось выступать на радио, чтобы погасить страсти. В компании было ощущение конца

света. Но в итоге история удивительным образом придала Under Armour новый импульс. Компания только укрепила свои отношения с командой конькобежцев, подписав спонсорский контракт до следующих Игр, после чего запустила мощную рекламную кампанию и вывела на рынок новые продукты. Кризис? Какой кризис?

Но иногда разрушения, причиненные соцсетями, оказываются очень тяжелыми и на долгое время выбивают компанию или человека из колеи. И список жертв таких кризисов ширится год от года. Но вряд ли стоит утверждать, что компании и люди стали чаще или сильнее ошибаться. Они и раньше давали течь, садились на мель или разбивались о скалы на глазах у всего мира. Однако добавился усиливающий эффект соцсетей, благодаря которому информация о любой ошибке (даже мнимой) распространяется быстрее, а сама она кажется еще более ужасной и отталкивающей.

В плохие дни этого может быть достаточно, чтобы почувствовать себя загнанным зверем.

## Принципы подготовки к буре

Остановить ее нельзя. Можно даже не пытаться. Не сработает и даже, скорее всего, будет только хуже. У бури нет вилки, которую можно выдернуть из розетки.

Что тогда? Самый очевидный ответ — попытаться предотвратить кризис, и именно этим обычно занимаются лидеры, когда создают здоровую корпоративную культуру с ценностями, в число которых входят честность и прямота. Опять же имеются в виду не только высшие руководители компании, но и менеджеры на всех уровнях управления.

Но всякое бывает. В очередной ничем не примечательный день ваш компьютер взрывается потоком электронных писем, или начинает разрываться телефон, или кто-то входит в ваш кабинет, утверждая, что должен поговорить с вами прямо

сейчас. Случилось что-то плохое. Что-то важное. Не успеешь глазом моргнуть, как на твоём заднем дворе уже лежит большая, жирная, безобразная куча навоза. Или в садике перед домом. Или вообще на твоём рабочем столе.

На такой крайний случай мы приготовили набор мер, которые следует принять еще в мирное время. Что-то вроде страховки на случай стихийного бедствия. Они не предотвратят удар урагана, но помогут облегчить ликвидацию его последствий.

*Во-первых, создайте себе хорошую репутацию до того, как она вам понадобится.* У любой компании есть много причин быть добропорядочным членом сообщества, справедливым и открытым работодателем. Добавьте в список кризис-менеджмент. Если в хорошие времена приобрести друзей и сторонников, это увеличит шансы на то, что в плохие времена они превратятся в ваших верных защитников.

К тому же некоторые кризисы носят персональный характер, и виноваты в них *вы сами*. Это *вы* сорвали важные сроки, потеряли крупного клиента, одобрили масштабную рекламную кампанию, которая с треском провалилась. Иными словами, *вы* и есть кризис. Ну, или оказались в его эпицентре.

И снова чем больше репутации хранится на вашем счете в банке отношений, тем лучше. Глядя, как ваше имя поднимается в списке актуальных тем твиттера, не время думать: «Кто бы мог подтвердить, что я не самый плохой человек на Земле?» Самое время подумать об этом в ваш первый день на первой работе, после первого телефонного звонка или совещания, вспомнив о том, что все уходящее от вас к вам же возвращается, или бессмертные слова Майи Энджело<sup>\*</sup>: «Люди забудут, что ты сказал. Люди забудут, что ты сделал. Но они никогда не забудут, что ты заставил их почувствовать».

---

<sup>\*</sup> Майя Энджело (Маргарит Джонсон, 1928–2014) — американская писательница, поэтесса, активная участница движения за гражданские права.

Своими словами и действиями заставьте их почувствовать, что вы — хороший и порядочный человек, слишком хороший и порядочный для того, чтобы остаться без защиты тех, кто вас знает. В кризис этого иногда недостаточно, чтобы остановить избиение, но вполне возможно, что ничего другого у вас не будет.

*Во-вторых, сделайте так, чтобы ваш голос был хорошо слышен по многим каналам, даже если ничего особенно важного вы сообщить не можете.* Повсюду болтовня, вам тоже придется в ней участвовать. Особенно если вы представляете потребительский бренд, кризис — не лучшее время знакомиться со своими поклонниками или показывать, как звучит ваш голос. Обратите внимание на слова «по многим каналам». Важно, чтобы ваша коммуникация своевременно появлялась на каждой платформе: когда наступит кризис, ваши противники будут стараться ударить там, где ваше присутствие незаметно.

То же можно сказать о персональном кризисе. В наши дни каждому нужен хотя бы один прямой канал общения с миром. Твиттер, фейсбук, инстаграм — решайте сами. И не считайте себя слишком «незначительным» человеком в организации, а свой уровень слишком «низким», чтобы держать такую платформу наготове. В худшем случае вы ею никогда не воспользуетесь. В лучшем — она будет готова, когда вы подниметесь наверх.

Самое полезное в соцсетях во время кризиса — несмотря на их безжалостность, они позволяют вам доносить свое сообщение без посредников. Ушли те дни, когда вам приходилось доверять журналистам, чтобы они передали его без искажений, в нужном тоне и теми словами, которые вы считаете правильными. Сегодня между вами и публикой никто не стоит. Вы можете говорить сами. Если вы достаточно авторитетны и быстры и мегафон для всех возможных платформ у вас под рукой, это вам поможет.

Когда в 2013 году в сети появилось и мгновенно стало вирусным шутивное фото, на котором сотрудник сети ресторанов быстрого обслуживания Тасо Bell облизывал стопку лепешек, восприятие потребителями бренда в тот же день резко пошло вниз. Тасо Bell отреагировала немедленно, уволив сотрудника и начав убеждать пользователей соцсетей в том, что это неудачная шутка: лепешки не предназначались для посетителей ресторана. Это сработало, уже через три дня бренд восстановил свои позиции до докризисного уровня в соответствии с индексом BrandIndex, рассчитываемого компанией YouGov.

Суть в том, что Тасо Bell была готова убеждать. А вы?

*Третья мера в этом списке: не создавайте кризис сами, плохо расставаясь с сотрудниками.* Многие кризисы случаются из-за глупости менеджеров: они своими руками создают мучеников и провоцируют крестовый поход в их защиту. Как? Не умея грамотно расстаться с уходящими. Не желая относиться к ним с таким же уважением, как при приеме на работу. Это может унижить человека. О том, как правильно расставаться с людьми, мы подробнее поговорим в следующей главе. Пока же скажем, что нужно сделать все, чтобы сотрудник не уходил от вас с чувством горечи. Иначе он будет жить с желанием напомнить вам, что скарედность — и финансовая, и эмоциональная — никогда не окупается.

*Наша последняя антикризисная мера вступает в игру только после того, как кризис уже наступил. Помните: и это тоже пройдет.* Да, в разгар кризиса чувствуешь себя ужасно. Страшно потерять работу, репутацию, друзей. Может показаться, что шум невыносим и будет длиться вечно. Что внимание всего мира обращено на вас, что все думают только о вас, разбирают по косточкам и все время, когда не спят, говорят о вас и вашем унижительном публичном позоре.

Может, так оно и есть. Но вряд ли. И даже если это так, знайте, что все пройдет. Всегда проходит.

Повторим: это всегда проходит.

Толпа двинется дальше. Вы не можете знать когда. Вы можете знать лишь то, как долго собираетесь думать, что жизнь никогда не наладится.

Наладится.

Не сама собой, конечно. Вам, вашей организации или вам обоим нужно сделать все, что нужно, для восстановления статус-кво. Давайте сдачи, если необходимо. Возмещайте ущерб, если это нужно. Чините то, что сломано. Меняйте людей и процессы, которые работают плохо. Чистите, проветривайте. Возвращайтесь в игру.

Но не позволяйте соцсетям испачкать вашу душу. Кризисы случаются. Вы можете подготовиться к ним, и мы настоятельно рекомендуем делать это. Но даже тогда вы не обретете иммунитет. И когда кризис начнется, пройдите его с широко раскрытыми глазами.

И не успеете заметить, как станете #старойновостью.

# Часть II

## **О команде**





# Глава 8

## Лидерство 2.0

Забудьте (как минимум на время) все знакомые вам теории лидерства и все банальности, которые вы слышали о нем за время своей учебы и работы, и представьте, что лидерство состоит из двух компонентов.

1. Правда и доверие.
2. Настойчивое стремление к первому, неустанное строительство второго.

В этой главе мы подробно обсудим, как это можно делать — не с 10 000 метров, а с 10. Поскольку лидерство, сколько бы высокопарной ерунды о нем ни было написано, — не абстракция. Его суть — в конкретных деталях, или, как мы увидим, в правилах о том, что надо (и чего не надо) делать.

Но вначале напомним то, что уже говорили о лидерстве. В главе 1 мы предположили, что работа превращается в возню, если лидеры неспособны сформулировать вдохновляющую миссию и объяснить всем, какие правила поведения помогут воплотить ее в жизнь. Мы ввели специальный термин для этой важной связи между действиями сотрудников и миссией компании (ориентация на миссию и правила) и убедились, что людей нужно вознаграждать за стремление к реализации миссии и следование правилам поведения. (Мы назвали это логичным термином «последствия».)

Также в главе 1 мы перечислили пять важных приемов лидерства — важных потому, что они для ориентации на миссию и правила все равно что весенний дождь и мешок удобрений. Вот эти задачи.

1. Ставьте себя на место своих людей: неустанно заботьтесь о них и стремитесь понять, что ими движет.
2. Станьте директором по смыслу: словом и делом обеспечивайте правильный контекст для работы своей команды и делайте ее осмысленной.
3. Уберите препятствия с пути: устраняйте бюрократию и прочие бессмысленные помехи, которые мешают достичь результата.
4. Задействуйте ген щедрости: стремитесь максимально щедро вознаграждать людей за отличные результаты — деньгами, большей ответственностью, публичной похвалой.
5. И добейтесь того, чтобы работа приносила радость: создайте атмосферу легкости и праздника.

Думаем, вы видите, что эти приемы согласуются с концепцией лидерства, основанного на правде и доверии, а также с набором качеств настоящего лидера, о котором мы много говорили раньше. Самые эффективные лидеры излучают *энергию*, способны *побуждать к действиям* других, *воплощать* идеи в действия и обладают *смелостью*, позволяющей им принимать решения. Причем весь этот набор завернут в большую красивую упаковку *страсти*.

В нашей предыдущей книге мы на фундаменте этих качеств построили здание из восьми правил лидера. Оглядываясь на них через десять лет, с радостью видим, что все они прошли проверку временем. Лидеры по-прежнему должны развивать свою команду, поощрять людей равняться

на видение организации и излучать уверенность и оптимизм. Они по-прежнему должны действовать прозрачно, иметь смелость призывать к непопулярным мерам и добиваться выполнения своих распоряжений. И, конечно, уметь идти на риск и находить время праздновать победы, большие и маленькие.

Лидерство, основанное на правде и доверии, больше суммы своих компонентов. Это всеобъемлющий подход — организующий принцип, — который движет действиями лидера и на совещании с сотрудниками, и при оценке эффективности, и при выработке стратегии, и при анализе выполнения бюджета, и в остальное время.

Лидерство, основанное на правде и доверии, — это менталитет и методология.

И в наше время можно и нужно быть именно таким лидером.

## Только правда и ничего, кроме правды

Правда — это же здорово, да? Кто с этим поспорит?

Почти никто, наверное. Даже тот лидер, о котором мы недавно слышали от Лорен — нашей знакомой, обратившейся к нам за советом по поводу кризиса в ее карьере.

В то время Лорен — ей 34 года — была финансовым аналитиком в небольшой инвестиционной компании, куда пришла сразу по окончании университета. В ее обязанности входили проведение исследований и активная работа с клиентами. Некоторое время назад CEO объявил о намерении продать компанию менеджерам и закончить карьеру в бизнесе. До Лорен дошли слухи, что ее могут сделать партнером.

Но затем слухи внезапно прекратились. Лорен стало известно (от коллеги), что руководитель передумал. Она была так расстроена, что собралась уходить. «Если я уйду, они

потеряют часть бизнеса. Клиенты меня любят», — сказала она нам.

Мы спросили Лорен, придерживается ли ее руководитель такого же мнения о ее ценности для компании. Возникла пауза, а потом она выпалила: «Он не хочет, чтобы я стала партнером, потому что я женщина. Он разозлился, когда я перешла на неполную ставку после рождения ребенка».

Могло так быть? Вполне. Но это ее версия. Лорен строила догадки. Когда мы надавили на нее, она призналась, что понятия не имеет, как руководитель оценивает ее работу, ни до появления у нее ребенка, ни после, потому что он никогда ничего ей не говорил.

Как досадно.

Ведь регулярная оценка эффективности сотрудников — неперемнная обязанность каждого менеджера. Вдобавок, окажись руководитель Лорен на одной из наших конференций по лидерству, он наверняка согласился бы с тем, что говорить правду сотрудникам — это очень хорошо.

Или возьмем случай одной производственной компании, очень хорошо нам знакомой. После нескольких десятилетий существования в рамках крупного конгломерата в роли «безотцовщины» она внезапно оказалась в центре внимания новых владельцев — частных инвесторов, стремившихся вникнуть в мельчайшие детали ее работы. Они заявили: мол, дайте нам характеристику талантов ваших сотрудников и изобразите в ярких красках свой конкурентный ландшафт. Как мы можем изменить свое положение в нем? Как мы можем изменить *игру*?

Хм. Скажем так, если бы этот диалог состоялся в классе, руководители производственной компании были бы счастливы получить тройку. Почему? Потому что, несмотря на благие намерения, они перестали искать правду много лет назад, когда их собственным руководителям стало на компанию плевать. Как и многие другие люди в мире бизнеса, они

привыкли идти путем наименьшего сопротивления, избегая трудных разговоров и вопросов, практически неизбежных, когда вы ищете (и находите) правду.

Правда в том, чтобы сказать людям об оценке их эффективности и — очень конкретно — о том, как ее можно повысить.

Правда в том, чтобы не скрывать истинное положение дел и говорить о трудностях, которые ждут впереди.

Правда в том, чтобы проверять все допущения в основе стратегии, подготовки бюджетов и других бизнес-процессов. Каждое совещание, каждая встреча — возможность узнать правду. И все присутствующие должны задуматься, выполнена ли эта задача.

Возьмем стратегию. Несколько лет назад мы услышали от Терри Лихи, бывшего CEO британской розничной сети Tesco, фразу о том, что формулирование стратегии — «упражнение в поиске истины». Как точно сказано. Действительно, описанный в главе 1 процесс «Пять слайдов» основан на анализе, цель которого — получить правдивую информацию. Каковы *реальные* возможности компании? Как *реально* выглядит игровое поле?

Если вы хотите, чтобы ваша стратегия чего-то стоила, нужно безжалостно искать правдивые ответы на эти вопросы. Надеемся, что при этих словах у вас мурашки побежали по коже. Это правильно. Безжалостно — не сидеть во время презентации менеджера, который вам симпатичен, и согласно кивать, слушая его уверенные речи о росте рынка, реакции конкурентов и появлении новых игроков. Безжалостно — когда можно спросить: «Откуда ты взял эти цифры? Какие допущения использовал? Какие технологии разрушат строгую картину, которую ты нарисовал, и кто может их создать?»

Безжалостно искать правдивую информацию — значит поставить под сомнение слова директора по персоналу, считающего, что набор новых сотрудников даст результат уже через полгода. Это значит задать ему прямые вопросы:

«Правильны ли наши выводы? В каких компаниях работают люди, которые нам нужны? Что они делают не так, как мы? Все ли возможности LinkedIn по поиску хороших кандидатов мы используем? Предлагали ли мы вознаграждение своим сотрудникам за помощь в поиске талантливых людей? Насколько конкурентны наши зарплаты?»

Поиск правдивых ответов при выработке стратегии — это просто поиск истины. Нежелание слепо полагаться на предположения и уверения. Жажда копать и копать, пока не докопаешься до голой правды, какой бы она ни была, и взглянуть ей в лицо, нравится она тебе или нет.

Теперь возьмем бюджетирование. В большинстве компаний этот процесс не особенно напоминает поиск истины. Хитрят все; каждая группа вступает в игру, руководствуясь своими интересами. Высшее руководство хочет снизить издержки и будет копать, прощупывать и давить, чтобы добиться этого. Менеджеры бизнес-единиц в процессе бюджетирования обычно руководствуются правилом ПСЗ («прикрой свой зад»). Их цель — занижить ожидания, а потом получить премии за их превышение. Они тоже будут стараться добиться своего.

В конце концов цифры всегда оказываются где-то посередине, так? Слишком мало говорится о том, что реально происходит на рынке, и недостаточно — о том, чего можно было бы добиться, если бы люди перестали торговаться и начали обсуждать возможности. Главное — избавиться от установок на минимизацию и хитрости.

Удивительно, насколько прочно сидит в людях такой деструктивный подход к бюджетированию. Это встречается даже в области частных инвестиций, где интересы партнеров и руководителей принадлежащих им компаний совпадают гораздо больше, чем в обычной бизнес-среде. В конце концов, они вместе владеют значительной долей компании, и у руководителей нет логичных причин считать, что они могут что-то выиграть, манипулируя цифрами. И все же по опыту

мы знаем, что менеджерам с корпоративной закалкой нужно от года до полутора лет, чтобы избавиться от защитного и соревновательного подхода к бюджетированию и начать спокойно и честно говорить о том, как *вместе* растить бизнес.

Но когда это происходит — какие возможности открываются, какой позитив возникает! Люди начинают говорить: «Что если мы возьмем половину прибыли и вложим ее в этот проект по созданию нового продукта?» или «Давайте обсудим покупку компаний X и Y. Ну да, поначалу будет нелегко, но зато потом они станут хитами». Когда компания становится частной и исчезает необходимость радовать внешних инвестиционных аналитиков, возникает совершенно иная среда. Остаются позади дни, когда обсуждение бюджетов походило на визит к стоматологу для удаления зуба. Теперь все говорят о вариантах выбора, компромиссах и возможностях. И радуются, когда удается максимизировать, а не минимизировать.

Радуются из-за гораздо большей отдачи. Потому что в бизнесе правда — оружие в конкурентной борьбе. Благодаря ей компания становится быстрее, честнее, находчивее и изобретательнее. Становится местом, где люди хотят работать, причем с полной отдачей. Возможно, вы думаете, что занимаете недостаточно высокое положение, чтобы сделать поиск истины своей мантрой. Что это слишком рискованно, слишком необычно. Гоните эти мысли прочь. Учитывая огромную пользу, которую она приносит, и высокие результаты, правда важна каждому лидеру, на любом уровне, от руководителя самого маленького отдела до СЕО. Конечно, можно обойтись и без нее. Но зачем?

## Дивиденды от доверия

Надеемся, нам удалось убедить вас в том, что стремление к правде лежит в основе лидерства. Но кое с чем придется смириться. Нет правды без доверия. Люди не всегда хотят

слышать правду, но, как правило, верят тем, кто требует быть с ними правдивыми и при этом сами всегда говорят правду. Поэтому посмотрим, как можно создать фундамент доверия в организации, и изучим список желательных и нежелательных действий.

Желательно в первую очередь *изо всех сил заботиться о своих людях и их работе*. Звучит знакомо? Это один из пяти императивов лидерства из главы 1. В качестве примера можно взять проявление щедрости и устранение помех. И то и другое — проактивный способ послать явное сообщение: «Мы в одной лодке».

То же сообщение вы посылаете, когда поддерживаете своих людей, особенно если кто-то из них оступился. Легко благодарить подчиненных, которые принесли вам прекрасную революционную идею или план достижения фантастически успешных результатов. Но им нужна публичная поддержка их инициативы, демонстрация готовности участвовать в ее реализации и взять на себя часть ответственности за возможную неудачу. Даже когда член команды вынужден уйти из-за неспособности добиться ожидаемых результатов, ему хочется верить, что вы отнесетесь к нему с состраданием и уважением. Для создания доверия желательно *поддержать оступившегося*.

И наоборот, нежелательно делать то, с чем мы сталкиваемся очень часто: отворачиваться от оступившегося, который сделал согласованную с вами ставку в рискованной игре, со словами: «Я знал, что это не сработает!» Это мерзко, это трусость, от которой так и несет инстинктом самосохранения. Это мгновенно убивает доверие. Ничто не может быстрее разрушить связь между лидером и его последователями.

Аналогичная ситуация — присвоение (или не присвоение) чужих заслуг. Встречались ли вам руководители, которые выслушивали мысли или инициативы своих подчиненных и выдавали их за свои? Какая низость. Если вы относитесь



к лидерам, которые получают выгоду от чужих идей, — а как иначе в наши дни? — то должны *воздавать по заслугам их авторам*. Вы заработаете репутацию честного человека. Более того, ваши люди станут с радостью делиться с вами своими лучшими находками.

Есть еще одно желательное для лидера качество, о котором вы слышали много раз: умение слушать. Говорят, оно помогает лидерам принимать лучшие, более информированные решения. Конечно, мы с этим согласны. Но мы также считаем умение слушать фактором создания доверия, поскольку это помогает проявить уважение к людям. За одним исключением. Умение слушать очень важно в повседневной жизни, и эффективные лидеры регулярно проводят совещания и т. п. Но доверие вызывает *умение слушать тогда, когда слушать трудно*: во время кризиса, например, когда плохие новости сыплются на вас как из рога изобилия или, наоборот, когда вы ничего не знаете, потому что корпоративная культура предполагает блокировку любой информации. В таких ситуациях люди висят на волоске. Они боятся за свою работу. Откровенный разговор с вышестоящими требует большого мужества, решиться на него мучительно трудно. Вы, будучи лидером, можете сосредоточиться на общении с руководителями и отстраниться от команды. Это вполне естественно: у вас может быть ощущение, что любой неверный шаг вызовет взрыв. И все же именно в таких ситуациях нужно давать людям возможность делиться с вами своими мыслями. В итоге вы или услышите правду — а это то, к чему стоит отчаянно стремиться, — или как минимум поймете их чувства. В любом случае *умение вызвать* на откровенный разговор — часть вашей работы.

Или возьмем ситуацию со сменой собственника: вас назначают новым руководителем, никто не знает вас, вы никого не знаете. Ваши подчиненные встревожены, их будущее под угрозой. Для многих смена собственника похожа на смерть,

весь их мир опрокинут вверх дном. Ваш выход. Вы можете раздавать указания и принимать единоличные решения, чтобы показать, кто в доме хозяин. Вы можете общаться только с вышестоящими: ставки и для вас очень высоки. Вы можете всех уволить и привести с прежнего места работы свою старую команду.

Пожалуйста, не делайте этого. В кризис, при смене собственника, в условиях любых потрясений делайте все, чтобы противостоять этим импульсам, и находите время — это может показаться трудным, учитывая обстоятельства, — чтобы дать людям возможность поделиться с вами своими мыслями и взглядами, и искренне реагируйте на это. Вы не обязаны во всем с ними соглашаться, но когда поощряешь людей высказываться, они считают это проявлением уважения и начинают больше доверять вам. А последствия вы будете ощущать и после того, как кризис закончится.

## Создание доверия в режиме реального времени

Лидерские качества активно проявляются во время совещаний, правда? Ну, или должны проявляться. На совещания мы собираемся для того, чтобы поговорить о работе и о том, как она выполняется. Там мы делимся соображениями о конкурентах, обсуждаем продукты, судачим о новых технологиях, погружаемся в цифры еженедельных отчетов и т. д. И слишком часто совещания скучны и предсказуемы, они превращаются в пустую трату времени, обмен данными, которые все участники вполне могли бы прочесть на бумаге. Бессмысленное хождение по кругу.

Но совещания могут повысить доверие, если проводить их грамотно, то есть стимулировать открытое обсуждение и поощрять тех, кто не боится говорить прямо, идти наперекор общему мнению и оспаривать общепринятые допущения,

при этом ставя на место тех, кто пытается заставить противника замолчать.

Рассмотрим пример нашего знакомого Джона — главного редактора одного журнала, который недавно собрал совещание, чтобы поговорить с сотрудниками о нативной (естественной) рекламе. Той, которая выглядит и воспринимается как часть обычного контента и которую вы можете прочесть целиком, пока не сообразите, с чем имеете дело.

Вообще-то среди журналистов давно сложилась традиция ненавидеть вмешательство рекламщиков в их высокое искусство, и главной задачей Джона в ходе этого совещания было сбить волну раздражения к тем, кто отвечал за развитие бизнеса, пообещав, что нативная реклама не будет превышать десяти процентов общего контента сайта, о чем он уже договорился с финансовым директором. Это объявление было встречено ироничными возгласами, после чего все еще четверть часа ругали нативную рекламу. Это была настоящая пятнадцатиминутка ненависти. Но потом, когда совещание вот-вот должно было закончиться, Джон встретился глазами с одним из редакторов по имени Лиз. Первым доказательством наличия у него хороших лидерских качеств была мысль о том, что Лиз — единственный человек в комнате, который всё это время молчал. Вторым — его желание изменить ситуацию. «Лиз, мы не слышали твоего мнения. Что скажешь?»

Лиз заколебалась, но Джон не отступал. После паузы она сдалась: «Ну, на самом деле я со всеми вами не согласна. Думаю, наши читатели достаточно умны для того, чтобы отличить нативную рекламу от оригинального контента, и даже рискну сказать больше: многие люди считают ее неотъемлемой частью издания. Они сознательно читают ее».

В комнате поднялся оглушительный шум, но Джон предложил Лиз продолжать.

И она продолжила, и еще как. Оказалось, что до того, как начать писать, она много лет проработала в отделе развития

бизнеса аналогичного сайта и поэтому при молчаливой поддержке Джона преподала коллегам отрезвляющий урок, рассказав историю о тяжелых экономических последствиях отказа от нативной рекламы. Нельзя сказать, что она убедила всех оппонентов. Кто-то даже попытался остановить ее рассказ, демонстративно застонав и закатыв глаза. Джон мгновенно отреагировал: «Ник, прекрати. Лиз всего лишь демонстрирует то, что нам всем не помешает: прямоту».

Кстати, последнее замечание Джона относится к тому, что мы называем «ролевой моделью менеджмента» — невероятно мощным средством изменения корпоративной культуры, в котором лидер сознательно называет поступок подчиненного образцом для подражания. Если вы хотите подчеркнуть важность того или иного поведения, ролевые модели можно использовать сколь угодно часто. Люди действительно обращают внимание на публичные похвалы — и предупреждения. Главная мысль — создание доверия путем поощрения открытого обсуждения. Представьте, что могло бы произойти, если бы Джон не дал Лиз высказаться на том совещании. «Конечно, — подумала бы с горечью она, — Джон говорит правильные слова о том, что мы — одна команда, но ты в команде только до тех пор, пока согласен с остальными».

Поэтому используйте ролевые модели менеджмента — или любые другие инструменты, если нужно. Люди должны знать, что никто не будет в одиночку контролировать ход обсуждения в вашей организации. Иначе правду вам не найти.

Риск отсутствия возможностей для открытого обсуждения проблем состоит в том, что часть ваших сотрудников будет чувствовать себя лишенными права голоса. Похожий результат получают лидеры, подрывающие доверие к себе тем, что обсуждают одних подчиненных с другими. Это сплетни. И их лучше избегать. Но они имеют место потому, что лидеры — тоже люди и с кем-то из подчиненных они

сближаются больше, чем с другими. И вот уже вы (лидер) сидите в своем кабинете с Сэлом, с которым в прошлые выходные ездили на рыбалку, и, забыв об осторожности, начинаете жаловаться ему на плохую работу Джо. Поначалу Сэлу даже может это понравиться. Он входит в ваш ближний круг! Но спустя некоторое время до Сэла дойдет — если он не совсем глуп: раз вы говорите с ним о Джо, то можете точно так же говорить с кем-то и *о нем*. Например, с другими вашими друзьями из числа коллег, Люси и Тимом.

Поздравляем, вы только что создали «атмосферу доверия» на уровне школьной столовой.

Следует *строго соблюдать конфиденциальность и в любых разговорах (как служебных, так и частных) давать понять, что все члены одной команды*. Это не значит, что с кем-то из подчиненных нельзя быть дружелюбнее, чем с остальными. Вы тоже человек. Но нужно создавать себе репутацию человека, который никогда не ставит дружбу выше справедливости.

Есть еще один вид нежелательного поведения, убивающего доверие к лидеру: наличие разных версий о положении дел в компании для разных аудиторий. Всем лидерам приходится обсуждать ситуацию с разными контрагентами. И неважно, кто вы, начальник отдела — и в число ваших контрагентов входят а) руководитель, б) трое коллег и в) несколько клиентов — или CEO компании и общаетесь с членами совета директоров, аналитиками с Уолл-стрит, журналистами и т. д. Для лидера любого уровня наличие множества «заинтересованных сторон» — норма. Ненормальны существенные различия в версиях истории для разных групп: в акцентах, уровне оптимизма или данных. Заботящиеся о доверии к себе лидеры *всем и всегда рассказывают одну и ту же историю*. Поступать иначе значит убивать доверие, особенно в наше время, когда информация не знает границ и стен. Все всё знают, и расхождения, несоответствия или попытки хитрить скрыть невозможно. Ведите себя последовательно,

зарабатывайте доверие всех, с кем общаетесь, и пользуйтесь его заслуженными плодами.

Если говорить про разных контрагентов, то стоит обсудить также ситуации, когда лидерам приходится проводить переговоры, скажем, с представителями властей, поставщиками, клиентами, профсоюзами. Практически никто не сомневается, что при наличии доверия переговоры проходят легче и продуктивнее. Но мы решили напомнить об этом потому, что слишком часто лидеры проявляют непримиримость. Они начинают с изначально нереалистичной позиции или стремятся победить любой ценой.

Переговоры с контрагентами требуют эмпатии. Если хотите заслужить доверие, *войдите в положение другой стороны*. Посмотрите на ситуацию с ее точки зрения, с учетом ее истории, потребностей, рисков, ценностей. Спросите себя: «Если бы я сидел с противоположной стороны стола, чего бы я хотел для себя и своих людей? Что бы меня бесило? Что бы я считал справедливым?» Успешным диалог может быть только при условии такой широты взглядов — и души. Кроме того, такое поведение становится инвестицией в будущие переговоры. Если вы играли честно в прошлом, ваши партнеры будут ожидать того же в будущем. А это всегда неплохая стартовая позиция.

Последний вид желательного поведения, направленного на создание атмосферы доверия, относится к такой невеселой теме, как увольнение. Очевидно, никто из лидеров *не хочет* «уходить» подчиненных. Кто-то успел стать другом. Или работал в компании десятилетиями. Иногда беспокоит то, что уволенный может подать иск о незаконном решении или в отместку перейдет к конкуренту.

Независимо от обстоятельств увольнение сотрудника — ситуация почти всегда неловкая и нерадостная, способная выбить из колеи не только его самого, но и всю команду или даже организацию.

Если вы — лидер, то нет более быстрого способа обострить обстановку, чем дистанцироваться от увольнения. Вы не хотите, чтобы оно было вашей проблемой, но это ваша проблема. Вы должны понимать, что любой уход — *на вашей совести*. Это ваша (или вашей организации) ошибка, что человек был принят на работу, это ваша неспособность обучить его и добиться от него лучших результатов, и ваша работа — сделать его уход максимально спокойным. Если вам не удастся уволить человека достойно, вы утратите не только его доверие, но и доверие всей команды.

Поэтому увольняйте аккуратно — очень аккуратно. Это не значит, что нужно откладывать или затягивать процесс. Самое жестокое, что вы можете сделать как менеджер, — это позволить сотруднику превратиться в «живого мертвеца», слоняющегося по офису и отпугивающего остальных, которые знают, что конец уже близок. Это мучительное состояние для человека. Избегайте его любой ценой.

Если вы проводите регулярную, открытую и честную оценку эффективности сотрудников, никто из них не будет удивлен, если ему придется искать другую работу. В организациях с очень эффективными системами обратной связи работники, недостаточно хорошо справляющиеся со своими обязанностями, обычно получают предупреждения за полгода, и многие находят себе работу задолго до окончания этого срока.

Но такие ситуации пугающе редки. Во многих компаниях принято говорить людям об увольнении и просить их покинуть место в тот же день. Если не считать случаев явного мошенничества, такая практика просто ужасна, мы ненавидим ее. Но в любом случае хорошие лидеры с симпатией относятся к уходящим коллегам до последнего момента.

Да, все верно, до последнего момента. Причем с симпатией не меньшей, чем в первый день их работы, когда вы водили их по офису и знакомили с коллегами, поскольку очень гордились ими. Конечно, вроде бы чудовищно трудно

снова испытать те эмоции, но нужно. Боритесь с чувством злости на уходящего сотрудника, соблазном обвинить его в сложившейся ситуации. И даже если он был плохим работником, постарайтесь быть максимально щедрым с выходным пособием. Так вы продемонстрируете цельность характера, которая обязательно повысит доверие к вам. Ведь это не сможет не оценить тот, кого увольняют, и не отметить те, кто остается, с уважением и облегчением.

\* \* \*

У лидерства есть одна забавная особенность. Пока вы рядовой сотрудник, вы считаете минуты до повышения. Стремитесь к самоутверждению, большей ответственности и даже к «власти», чтобы можно было решать задачи так, как считаете правильным (наконец-то). Потом становитесь лидером и уже через пару дней понимаете, насколько трудна эта работа. Да, она захватывает. Да, может доставлять радость. Но, оказывается, теперь у вас есть подчиненные, которые требуют большего внимания, чем вы ожидали. И конкуренты, более многочисленные и быстрые, чем вы думали. И бюджетные ограничения, не дающие проявить гибкость, на которую вы рассчитывали. И экономические и технологические факторы, не зависящие от вас.

Единственное противоядие — простота. Упростить жизнь лидеру могут правда и доверие. Настойчивое стремление к первому, неустанное строительство второго. В любом решении, в любом действии.

Правды можно добиться за счет целенаправленных усилий, поддержания неугасимого желания знать, что на самом деле происходит в компании и за ее пределами.

Доверие — мышца, крепнущая от ежедневных упражнений. Оно основано на дисциплине и отточено встречами с подчиненными, руководством и прочими контрагентами.

Объединенные в двойную спираль правда и доверие способны взломать шифр современного лидерства.



# Глава 9

## Создание вау-команды

Утро понедельника. Вы настроены создавать атмосферу правды и доверия всю неделю, чем бы ни пришлось заниматься. Несколько проблем нужно решить немедленно. Вам необходимо найти кандидата на ключевую позицию, которая открыта аж шесть недель назад, но ничего не происходит. И нужно сделать что-то — например, совершить *чудо*, — чтобы удержать лучшего сотрудника от перехода в классный высокотехнологичный стартап, штаб-квартира которого находится в гараже дальнего родственника одного из основателей.

В этой главе мы поговорим о «подъемно-спусковых механизмах». О приеме и увольнении сотрудников.

О создании команды.

Каждый лидер — и новичок, и опытный — знает, что отличные результаты обеспечивают отличные команды. Иногда они возникают спонтанно: просто все сходится, как по мановению волшебной палочки. Но в большинстве случаев создание команды — сознательный акт. Целенаправленный процесс. Рассмотрим важнейшие его компоненты.

### Прием на работу. Вводный курс

Великие команды начинаются с великих игроков. Вот почему прием на работу так важен. Увы, он и чертовски труден.

Почему? Тому есть две причины. Бывает, что некоторые люди ведут себя на интервью как профессионалы и сдуваются,

сталкиваясь с реальной работой. Но в большинстве случаев проблема — вы, господин или госпожа Менеджер. Вы облажались. Взяли человека за навык X, а вам был нужен Y. Или не заметили губительные для команды качества, которых оказалось в избытке. Так бывает сплошь и рядом. По нашим оценкам, прием сотрудников со стороны оказывается удачным в 60 процентах случаев, а повышение в рамках компании — в 80 процентах, фактически превращая вас в супергероя.

Поскольку сделать правильный выбор трудно, важно, совершив ошибку, не считать, что произошло непоправимое. Пропустите этап замешательства. Считайте, что вступили в очень популярный клуб: Международную ассоциацию ошарашенных менеджеров, девиз которой — «Но я был *уверен*, что кандидат подходит идеально». Признайте свою ошибку и, пожалуйста, не пытайтесь подобрать человеку другую работу, чтобы скрыть промах от коллег и руководства. Как в случае любого «преступления», попытки скрывать всегда хуже, чем сам факт нарушения. Поверьте, руководители войдут в ваше положение и станут уважать вас за умение посмотреть правде в лицо. Признайте ошибку, уберите неудачного кандидата как можно скорее и с максимальным уважением и начните снова.

Начните снова и сделайте лучше. Начните снова с правильным перечнем требований.

У вас есть перечень требований к кандидатам для случая приема на работу, правда? У большинства менеджеров есть. Но поскольку подбирать сотрудников непросто, со временем многие из нас составляют перечни, которые больше всего похожи на историю наших ошибок и содержат качества, о которых мы не подумали когда-то: «И ради бога, в следующий раз не забыть о самокритичности. Артур был о себе настолько высокого мнения, что это сводило окружающих с ума!»

Мы не собираемся ругать ваш перечень требований. Если у вас большой опыт приема на работу, они наверняка прошли

проверку временем. Мы хотим только сказать, что их недостаточно. *Не совсем* достаточно.

Хорошие — лучшие — перечни требований к кандидатам неразрывно связаны с миссией организации. Более того, они отражают *конкретные навыки и поведение*, которые, по вашему мнению, необходимы для реализации этой миссии. Да, мы снова говорим об ориентации на миссию и правила. А как иначе: ведь это источник успеха.

Мы понимаем, что есть множество обязательных черт, которые большинство менеджеров ожидают увидеть у кандидата. Честность — одна из них, и, естественно, она есть в вашем списке. Это качество — как переключатель («подходит / не подходит»), и неважно, насколько человек привлекателен во всем остальном. К этой же категории обязательных черт относятся популярные компоненты эмоционального интеллекта: самоконтроль, самосознание, внутренняя мотивация, эмпатия и социальные навыки.

Отлично. Но кроме того, вы должны — повторяем, должны — увидеть в кандидате вполне конкретные навыки и поведение, которые необходимы для реализации миссии. Это наше главное послание, когда речь идет о приеме сотрудников, и мы подчеркиваем это еще раз. Взвешенно подходите к процессу найма.

Помните, в главе 4 мы говорили, что людям, управляющим зарубежным подразделением, для успеха нужна всего одна ключевая черта? Это проницательность, которую мы определили как сообразительность, восприимчивость к чужой культуре, уверенность в себе и старая добрая мудрость, которые позволяют там, где надо, проталкивать интересы компании, а где не надо — отступить, не идти наперекор местным правилам.

Представьте, что ваша компания в рамках своей миссии предполагает международную экспансию. Чего вы будете

ждать от кандидатов? Ничего сложного тут нет: да, правильный ответ — проницательности.

Или вспомним другой пример из главы 1 о перевороте в исследовательской компании Nielsen, который произвел ее CEO Дейв Кэлхун. Он объясняет, что обновление стало возможно благодаря появлению новых людей, обладающих именно теми тремя чертами личности, которые, по мнению Дейва и других руководителей, были необходимы для превращения огромного, громоздкого, плохо скоординированного медийного конгломерата в маневренную и плотно интегрированную организацию, ориентированную на измерение постоянно меняющихся моделей потребительского поведения. Чтобы выполнить эту миссию, нужна была открытость новым идеям, готовность делиться ими со всеми, невзирая на административные границы внутри компании, и умение укрощать большие данные, делая их простыми и понятными коллегам и клиентам.

Несомненно, занявшись перестройкой Nielsen, Дейв брал на работу людей и с другими качествами: ему были важны открытость, отзывчивость и т. д. Но мы гарантируем, что большинство людей обладали теми тремя главными, которые мы только что назвали. Иначе у компании ничего бы не получилось.

Чтобы успешно принимать сотрудников на работу, нужна дисциплина. Точка. Нужно *знать*, какие конкретные навыки и поведение требуются именно вашей организации для того, чтобы выиграть, *проверять*, обладают ли ими кандидаты, и подписывать контракты *только* с теми, у кого они есть. В этом суть. Ошибки все равно возможны, тут иначе не бывает. Но благодаря дисциплине можно повысить свои шансы. При подборе сотрудников импровизации недопустимы.

Когда делаешь важные заявления вроде этого, нужно учитывать следствия и исключения из него. О них лучше

помнить, оценивая кандидатов. Обратите внимание на следующие соображения.

1. Независимо от того, каких навыков и поведения, согласующихся с вашей миссией, вы ожидаете от кандидатов, не забудьте включить в список интеллект. Сейчас компании не в равных условиях. Преимущество получают те, чьи сотрудники умнее.
2. Важны личные качества. Особенно отрицательные. Вот интересный факт из жизни Билла Клинтона — он сам о нем рассказывает. Обычно во время его выступления присутствующие — а это может быть 10 тысяч человек — очень живо реагируют на него, но он обязательно выбирает из толпы одно хмурое лицо и все отведенное ему время старается говорить так, чтобы заставить этого человека улыбнуться.

Есть ощущение, что мрачные, надоедливые, властолюбивые, лицемерные и прочие неприятные люди всегда притягивают к себе внимание. А в офисе они могут выбить из колеи всю команду. Если кандидат обладает *поистине* выдающимися техническими способностями, без которых вы не сможете жить, для него можно сделать исключение. Но насколько же высока должна быть планка! Вы не сможете избавить человека от негативной энергии, а он — да, и в одиночку — способен заразить ею всю организацию.

3. В некоторых областях, в частности творческой направленности, особенно высока доля — как же их назвать правильно — любителей драм. Тех, кто обожает уstrarивать шоу с собой в главной роли. К несчастью, такие люди, как правило, очень талантливы — а иначе они бы не попали в ваш список подходящих кандидатов. Однако вы колеблетесь: «Хм, мне очень нравится Боб, но он кажется излишне... эмоциональным».

Проблема излишней эмоциональности в том, что она распространяется во все стороны, пока не заполняет все доступное ей пространство, и порождает вечные дворцовые интриги, слухи и постоянные проблемы между людьми. Все люди вступают в брак и разводятся. Покупают дома. И большинство сотрудников знают, как справляться с этими событиями в своей жизни, не загружая других. Но любители драмы не могут пережить их без публики. Иногда их талант стоит снижения общей продуктивности. Но не очень часто.

4. Остерегайтесь людей, которые не осознают, что они просто люди. Мы говорим о чрезмерной самоуверенности. Не поймите нас превратно: уверенность в себе необходима, поскольку она повышает устойчивость к внешним воздействиям. Но если во время интервью с кандидатом вам покажется, что он склонен скорее раздуться, чем расти, расценивайте это как признак заносчивости. Держитесь от таких подальше.

5. И наконец, спросите себя: «Проверил ли я рекомендации кандидата? В смысле *по-настоящему* проверил?»

Конечно, мы прекрасно понимаем, что такие проверки часто превращаются в профанацию. Или кандидат нашел кого-то, кто будет петь ему дифирамбы (почему бы и нет?), или вы упретесь в его бывшего руководителя, который перейдет в режим ПСЗ: «Мы не обсуждаем бывших сотрудников».

Не останавливайтесь на этом. Оторвите зад от стула и найдите того, кто действительно знает кандидата. И послушайте, что будет и *не будет* сказано. Если услышите сдержанные комментарии или заметите отсутствие упоминаний об успехах, не заканчивайте разговор, хоть это и соблазнительно. Боритесь с искушением оправдать кандидата. («Дурацкая компания; они

не оценили Кэти»). Нужно учитывать рекомендации, особенно «плохие» и «злые». Иначе через три месяца Кэти начнет выкидывать фортели на работе, и тогда кричать «а я тебе говорил!» вам придется самому себе.

## Место для жизни

Вернемся к вашему подчиненному, который собрался работать в гараже. Или в мастерской в Сан-Франциско. Или у вашего главного конкурента. Иными словами, к проблеме удержания сотрудников.

Об этом написаны многие тома, но большого смысла читать их нет. Удержание — это очень просто. Все упирается в вопрос, счастлив работник или нет. Счастливые сотрудники увлечены своим делом, решают трудные и интересные задачи, любят коллег и клиентов и искренне заботятся о них, любимы и теми и другими, продуктивны, готовы сотрудничать и в целом чувствуют себя прекрасно.

Они начинают и выигрывают.

Правильно? Тогда достаточно удостовериться в том, что ваши подчиненные работают с радостью, надеются на благоприятное будущее и для себя, и для компании, удовлетворены своей интересной и насыщенной жизнью.

Их счастье — ваша работа.

Пожалуйста, не слишком ломайте голову над этим императивом, иначе забудете, с чего все начинается.

Все начинается с денег.

А деньги кое-что значат для людей. Много значат. А как иначе? Вы не можете питаться престижем. Не можете отправить детей учиться за бесплатные обеды в корпоративной столовой или возможность приходить по пятницам в неформальной одежде. Вот почему вы, будучи менеджером любого уровня, должны платить людям щедро и в соответствии с их эффективностью. Это базовое требование и для мотивации,

и для удержания сотрудников — то есть для их счастья, — и тем не менее поразительно, сколько лидеров забывает об этом, особенно продвигаясь вверх по иерархической лестнице. Не делайте этого. Даже если это было много лет назад, вспомните чувство, с которым вы получили первую прибавку к зарплате, первую премию, первый опцион на акции компании. Воодушевление. Чувство принадлежности. А потом вспомните день, когда узнали о том, что прибавка будет чисто символической, или вас лишили заслуженной, по вашему мнению, премии, и то, какими ненужными при этом себя почувствовали.

Если вы совсем недавно стали руководителем, вспомните, как мы говорили о гене щедрости. Может, вы с ним и не родились, но никогда не поздно его приобрести. Полюбите давать прибавки к зарплате, даже если ваша растёт не так быстро, как хотелось бы. Продолжайте делать своих людей счастливыми: в конце концов, вы все в одной лодке.

Какими бы могущественными ни были деньги, к счастью, это не единственное имеющееся в вашем распоряжении средство сделать сотрудников счастливее.

У вас ещё есть «вау». Мы имеем в виду радостную, воодушевляющую и мотивирующую к успеху *атмосферу*. Когда хочется приходить на работу.

Кстати, не нужно ждать этого от своего руководителя или его начальника. Обеспечить это — обязанность каждого менеджера, неважно, сколько у вас подчиненных, трое или три тысячи.

И как этого добиться?

Первый шаг — понять, что рано или поздно вы потеряете многих лучших людей, если не предложите им то, что могут предложить они. И это не сказочная зарплата, а позитивная энергия, ощущение «мы можем стать гигантами», возможность говорить и быть услышанными, шанс внести реальный вклад в общее дело, свободу от отупляющей, дурацкой



бюрократии и ее обычного следствия: бессмысленной имитации бурной деятельности.

Вы потеряете лучших людей, если, конечно, не создадите корпоративную культуру, которая будет ориентирована не на давление, а на освобождение. Культуру, которая предполагает ответственность, радость и значительные материальные стимулы за выдающиеся результаты. Где никто не чувствует себя мелкой сошкой, все понимают значимость своего вклада. Где за отличные, но не сработавшие идеи не наказывают, а благодарят. Где людей могут повысить за их результаты раньше, чем они отработают положенное количество часов на бессмысленных проектах. Где им не приходится бродить по лабиринтам и отдавать честь каждому мелкому генералу, чтобы дело хоть как-то двигалось вперед.

Короче говоря, культуру, которая позволяет людям чувствовать себя и действовать как собственники.

Мы знаем, что такую энергичную культуру очень трудно сформировать в крупных старомодных организациях, но они не единственные «крепкие орешки». Мы сталкивались с примерами отупляющих корпоративных культур в компаниях практически любых размеров и типов. И понимаем, что организациям, в частности большим, контрольные механизмы необходимы, особенно в нынешних экономических условиях, после краха Enron и кризиса финансовой отрасли.

Но нельзя позволить этим контрольным механизмам помешать вам в создании вау-атмосферы. Не забывайте о правде и доверии, чтобы стимулировать идеи сотрудников и оптимизировать процессы, не забывайте о менеджменте ролевых моделей. Громко хвалите тех, кто делает атмосферу еще более радостной и вдохновляющей. А если кто-то мешает этому, так же громко призывайте их к порядку.

В конце концов, вы ведь хотите создать команду, в которой все хотели бы работать, так? Вроде полного веселья и движения дома кого-то из одноклассников, где любят тусоваться

все. Там всегда можно найти друзей. Оттуда не хочется возвращаться домой к ужину.

Вы понимаете, о чем речь. Если в вашей компании все сотрудники будут счастливы, вы тоже станете счастливыми.

## (Совсем не) ужасная парочка

Даже если вы уже создали вау-атмосферу, у нас есть для вас хорошая новость: вы можете сделать еще кое-что для создания отличной команды: дифференцировать сотрудников и усилить кадровую службу.

Конечно, мы слышали мнение, будто дифференциация может спровоцировать некоторых людей на бунт, а кадровые службы мало кто считает симпатичными.

И то и другое неверно.

Вначале о дифференциации. Это система оценки эффективности, которая олицетворяет лидерство, основанное на правде и доверии. Минимум дважды в год каждый сотрудник встречается со своим менеджером. Тот кладет перед работником лист бумаги, в идеале с рукописным текстом — так он покажется более личным. В левой колонке написано, что менеджер думает о результатах сотрудника, а в правой — что ему можно было бы улучшить. Затем они говорят о том, как сотрудник справляется со стоящими перед ним задачами, стратегическими или финансовыми, и насколько его поведение соответствует правилам, принятым в компании. Завершая разговор, менеджер становится максимально конкретным. «Джо, — говорит он, — ты суперзвезда. Ты относишься к верхним 20 процентам, то есть нашим лучшим сотрудникам. Твое будущее в компании безоблачно, и мы собираемся поднять твою зарплату на величину выше среднего, чтобы это отражало твой вклад в общее дело и нашу оценку твоих перспектив. Спасибо тебе!»

Или так: «Джо, у тебя все хорошо, но некоторые навыки нужно обязательно развить, и мы с удовольствием тебе поможем. В нашей команде тыходишь в средние 70 процентов, то есть в категорию ценных сотрудников, и рост твоей зарплаты отражает это». Ну, или так: «Джо, все не очень хорошо. Мы обсудили, что ты уже полгода не справляешься с поставленными перед тобой целями и не делишься новыми идеями, хотя это очень важно. Ты попал в нижние 10 процентов, то есть один из худших сотрудников, и повышать тебе зарплату мы не будем. В следующем году ты должен подыскать более подходящую работу. Готовы тебе в этом помочь».

Критики дифференциации, особенно непримиримые, считают ее дискриминационной, обвиняют в «жестокости» к плохим работникам и субъективности. Мы отвечаем: неужели? А мы бы сказали, что дифференциация очень мотивирует. Она позволяет вырваться из тумана неопределенности, слишком типичного для компаний со слабым управлением, и получить контроль над будущим.

Увы, такую прозрачность и такие возможности встретишь нечасто. За последние 10 лет мы сотни раз спрашивали у толпы присутствующих: «Кто из вас знает о том, что ваши руководители думают о вашей эффективности?» В хорошие дни руки поднимали 20 процентов присутствующих. В обычные дни планка была ближе к пяти процентам. Как пишется слово «демотивированный»?

Дифференциацию также критикуют за то, что она якобы разрушает командный дух. Утверждается, что при конкуренции за право попасть в верхние 20 процентов все будут стараться уничтожить друг друга на пути наверх. Но этого не происходит. Помните, что дифференциация основана на эффективности работника, выраженной в цифрах и поведении. Менеджеру достаточно указать, что поддержание командного духа ценно для компании и что

это вознаграждается. Вы просто не попадете в верхние 20 процентов, если не ведете себя так. Вы даже не попадете в средние 70. И угадайте, что тогда произойдет? Правильно. Будет процветать командная работа.

Но забудьте о критиках. Неизвестно, сколько их на самом деле, поскольку их злость непропорциональна их количеству. Поговорим о том, что действительно важно: дифференциация приводит к меритократии, а это означает создание вау-атмосферы.

Хорошие люди выступают за меритократию. Это правда жизни. Умные, талантливые знают себе цену, стремятся к победе и предпочитают тех, кто разделяет их убеждения. Они хотят работать там, где получают признание, как моральное, так и материальное. Никто из чемпионов не согласится трудиться там, где будет получать столько же, сколько никчемный лентяй за соседним столом, способный только слоняться по офису. Ему это покажется несправедливым, потому что так и есть. И это ужасно деморализует.

Да, мы понимаем, что дифференциация неидеальна. Идеальной системы оценки эффективности нет. Но по своему опыту мы знаем, что дифференциация лучше всего прочего. Ее ясность освобождает. Воодушевляет. Создает возможности. И для хороших людей все это поводы улыбнуться — и остаться.

## Новая схема работы с персоналом

В 2013 году в *New York Times* вышла статья о том, что в большинстве компаний Кремниевой долины кадровых служб нет, потому что они считаются «врагами скорости и эффективности». К сожалению, Долина, с несколькими заметными исключениями, не одинока в своих настроениях. Но во многих отраслях кадровые службы обязательны. И это должны принять все СЕО и другие руководители компаний. Без таких подразделений развитие сотрудников, как правило,

сходит на нет, а это опасно. Развитие — составная часть счастья.

Нет, розовые очки надевать не стоит. Мы понимаем, почему у кадровых служб плохая репутация. Потому что большинство организаций валят в кучу административную и реальную работу с персоналом.

Этому пора положить конец.

Вы наверняка понимаете, что мы имеем в виду под «административной» работой. Это учет рабочих часов, раздача карточек для входа в помещения, расчет компенсаций. В идеальном мире такие функции вообще не должна выполнять кадровая служба, скорее уж финансовая. Такое перераспределение обязанностей позволило бы кадровой службе заниматься реальной работой с персоналом.

В такой схеме руководитель службы подчиняется непосредственно лидеру организации и управляет группой опытных специалистов по работе с персоналом и здравомыслящих менеджеров всех функциональных направлений, ориентированных на интересы сотрудников. Например, ценным членом такой команды мог бы стать директор завода с огромным опытом руководства своим коллективом или человек, много лет управлявший отделом продаж компании.

В кадровой службе должны работать люди с практической закалкой. И не играть роль «лежачих полицейских», а стать настоящими партнерами функциональных менеджеров и помогать им выбирать лучших (верхние 20 процентов) и ценных (средние 70 процентов) сотрудников, а также разрабатывать тренинги и задания для их дальнейшего обучения и роста. Они же могли бы взаимодействовать с сотрудниками, которые попали в нижние 10 процентов, облегчая их переход на другую работу и следя за тем, чтобы «скамейка штрафников» всегда была укомплектована полностью. Итак, работа с персоналом не имеет ничего общего с администрированием. Это в первую очередь люди и все,

что с ними связано: поиск, обучение, мотивация и удержание талантов.

Разве эта функция не кажется обязательной?

Нам она представляется краеугольным камнем любой организации, где командный дух имеет высший приоритет, а хорошие люди с воодушевлением вносят свой вклад и никуда не собираются уходить, поскольку видят, что их карьера важна не только для них.

Мы понимаем, что это скорее территория ответственности CEO, и часто так и есть. Но если вы управляете небольшой компанией, или подразделением крупной корпорации, или, скажем, начинаете свой бизнес, то наверняка у вас будет возможность назначить ответственного за работу с персоналом. Воспользуйтесь ею. Выберите кого-то из отдела продаж или с производства, кто показал свое умение работать с людьми, пользуется их доверием, и назначьте руководителем кадровой службы, единственной обязанностью которого будет помощь в создании великой команды. Результат вас поразит.

Причем результат в главном: в том, как люди относятся к своей работе, карьере и самой компании. Неважно, насколько высокое положение вы занимаете как руководитель. Ответственность за рост, развитие и счастье ваших сотрудников лежит на вас. Позвольте кадровой службе помочь вам тащить эту ношу.

\* \* \*

Ничего хорошего в бизнесе не выходит, если вы на поле один. Как уже было сказано, это командная игра.

Вот почему в вашей команде нужны подходящие игроки. Они должны иметь навыки и демонстрировать поведение, согласованные с вашим перечнем тщательно отобранных требований к кандидатам. Требования должны быть ориентированы на реализацию миссии организации, а в процессе отбора следует соблюдать строгую дисциплину. Этот процесс и сам по себе непрост, импровизация его только усложняет.

Найдя подходящих людей, нужно создать обстановку, которая помогает их мотивировать и удерживать. Этого можно добиться, избавляя корпоративную культуру от бюрократизма и зарегулированности и насыщая ее духом инноваций и возможностей, который побуждает людей думать об организации и вносить свой вклад в ее развитие так, как если бы они были ее собственниками.

Этого также можно добиться благодаря дифференциации сотрудников, которая устраняет неопределенность в оценке эффективности их труда и дает и рядовым работникам, и менеджерам возможность контролировать свою судьбу. Возникает меритократия.

И наконец, этого можно добиться, если освободить службу по работе с персоналом от административных обязанностей, чтобы она могла делать свою основную работу: находить таланты, выстраивать карьеры и помогать создавать команды, которые меняют к лучшему жизни и их членов, и компании в целом.

Реализуйте все эти методы создания вау-команд на практике и будьте готовы удивляться.

# Глава 10

## Гении, бродяги и воры

1971 год. В Белом доме президент Ричард Никсон. Китай отгорожен от мира, Япония начинает захват американского рынка бытовой электроники. Бензин стоит 10 центов за литр, компьютеры — размером с дом.

А еще в тот год хит-парады возглавляла песня Шер «Цыгане, бродяги и воры» (Gypsies, Tramps & Thieves), название которой мы перефразировали в этой главе. В ней Шер, которая случайно стала одним из самых долговечных «артефактов» года, пела о труппе бродячих артистов. А мы поговорим о другой группе персонажей. Скорее даже о трех группах, объединенных одной чертой.

Ими особенно трудно управлять.

Начнем — нет, не с цыган — с «гениев». С тех, чью работу вы не понимаете и не могли бы делать сами. Эти сотрудники обычно занимаются какими-то непостижимо сложными в техническом плане вещами. Представьте себе программистов, аналитиков, инженеров или любого другого коллегу, чей мозг для вас — черный ящик. Когда-то таких людей было мало. К моменту назначения руководителем вы обычно успевали поработать на всех должностях, начиная с самого низа, и либо на собственном опыте знали ту или иную работу, либо понимали, как она выполняется. Сегодня вы можете дорасти до самого верха, выйдя из маркетинга или финансов (да можете даже быть специалистом по английской филологии,



как один из наших знакомых), — и вам придется управлять технарями, от которых зависит судьба организации.

Теперь о «бродягах» — людях, которые обычно работают дома, как фрилансеры или по трудовому договору. Поймите нас правильно: мы не принижаем их, называя бродягами, это лишь подчеркивает не привязанный к офису характер их работы. Они в команде и часто вносят очень важный вклад в общую копилку. Просто они *не здесь*, их не видно и поэтому их реже вспоминают.

И наконец, «воры». Мы уже говорили о тех, кто обманывает свою компанию. Надеемся, наша позиция абсолютно ясна. С такими случаями нужно разбираться быстро, строго и публично. Повторимся: нет смысла наказывать неправильное поведение тайно.

Но сейчас мы говорим о «ворах» другого типа. О тех, кто встречается гораздо чаще и крадет ваши время и энергию; о тех, кто плохо работает и постоянно создает конфликты. Наверное, вы не удивитесь, если узнаете, как мы намучились с такими людьми. Зато, скорее всего, удивитесь, когда узнаете, кого мы считаем самым опасным «вором» в любой организации. На самом деле это даже не человек. Это чувство: страх. Страх потери работы, коллапса в отрасли, экономического спада. Если вы лидер, то должны признавать, что беспокойство и страх — постоянные спутники жизни. И борьба с ними тоже входит в ваши обязанности.

## Открываем «черный ящик»

Джой Левин вспоминает свой первый день в качестве CEO Mindspark, производителя десятков компьютерных программ вроде Television Fanatic, Translation Buddy и Coupon Alert. Это было в 2009 году, а до того Джой работал в области слияний и поглощений: сначала в Credit Suisse, а потом в медиагруппе IAC/InterActiveCorp, материнской компании Mindspark.

И вот стал руководителем производителя ПО, где работало несколько сот программистов.

«Никогда не забуду выражение лица технического директора в момент нашего знакомства. Назовем его скептическим, — вспоминает Джой. — Он знал о технологиях больше, чем я узнаю за всю свою жизнь, и мы оба это понимали».

Они обменялись рукопожатиями.

— Мне многому можно у вас поучиться, и я с нетерпением жду возможности начать, — с порога заявил Джой.

— *Вы* хотите учиться у *меня*? — недоверчиво отозвался технический директор.

— Да, я не понимаю, что вы делаете, но очень хочу понять.

Джой считает, что именно в этот момент все изменилось. «Я помню, как поменялось выражение его лица, как ушла тревога, а скепсис уступил место открытости. Похоже, он понял, что мы сможем работать вместе. Так и вышло», — говорит он.

Сегодня Джой управляет подразделением с выручкой 1,6 млрд долл., включающим в себя несколько бизнесов IAC (в том числе Mindspark). Но тот давний пример установления партнерских отношений с техническим директором компании показывает, как управлять гениями так, чтобы в результате выигрывали все.

Снова мы возвращаемся к правде и доверию.

Путь к правде начинается с понимания — обеими сторонами, — что в работе не место тайнам. Что менеджеры будут спрашивать, спрашивать и спрашивать о происходящем до тех пор, пока не начнут понимать его достаточно глубоко, а гении станут отвечать столько, сколько нужно, и не из-под палки, а с искренним желанием помочь.

Иногда такое стремление к правде означает, что работу приходится разбивать на части, небольшие и обозримые «за раз». Джой Левин вспоминает одну сделку, над которой он работал до прихода в Mindspark, когда технический директор

уведомил руководство о необходимости срочного создания нового дата-центра. Цена вопроса: 100 млн долл.

Запрос был неожиданным, мягко говоря.

Команда менеджеров погрузилась в изучение предложения вместе с техническим директором, разбирая его пункт за пунктом. «Почему здание должно быть в собственности? — спрашивали они его. — Почему оно должно располагаться там, где вы указали? Какого типа оборудование должно быть в нем установлено? Как каждый его компонент повлияет на необходимый нам стратегический результат?»

Последний вопрос — привязка задачи к стратегическому результату — особенно важен для поиска истины. ИТ-гении ничем не отличаются от любых других функциональных экспертов. Они бьют во все колокола, стремясь привлечь к своим проектам как можно больше внимания. Разница только в том, что, когда другие службы просят денег, обычно легче понять, о чем речь.

Чтобы не тратить время, скажем, что результатом упражнения по поиску истины в том случае стало снижение объема необходимых инвестиций в ИТ-инфраструктуру со 100 до 20 млн долл., причем компания от этого ничуть не пострадала. По словам Джоя, более экономное решение оказалось также более гибким и продуктивным.

А что можно сказать о доверии, когда речь идет об управлении гениями? Оно основано на уважении, в чем убедился в свой первый день в Mindspark Джой Левин. А также на том, что ваши эксперты обладают не только высоким интеллектом, но и нужными ценностями.

Джой считает, что «лучшие технари двуязычны». Они свободно говорят на техническом языке, они — практики. И так же свободно они говорят на языке бизнеса. Они разделяют миссию и ценности компании. Понимают, какие факторы влияют на выручку и затраты. Беспокоятся по поводу конкуренции. И очень хорошо разбираются в цифрах.

Вполне нормально, если ваши лучшие разработчики — технари до мозга костей, которым недосуг разбираться в показателях отчета о прибылях и убытках и тому подобным «мелочах». А их руководитель? Это уже другое дело. Технические менеджеры должны думать о сроках, прибыли и качестве продуктов. Они должны быть практичными и аналитичными.

«Лучший технический директор — человек, который сам мечтает однажды стать CEO, — замечает Джой. — Он не придет к вам торговаться за цифры. Вы с ним в одной команде».

Еще один яркий пример управления работниками типа «черный ящик» — случай из практики того самого специалиста по английской филологии из Университета Дьюка, о котором мы уже упоминали. Назовем его Роджером. Ему 34 года, и он управляет компанией из Атланты, которая специализируется на разработке и установке высокотехнологичных аудиовизуальных решений и объединяет 45 человек, знающих все о звуке, ТВ и интернете, поскольку участвовали в реализации сложных проектов на базе крупных торговых центров. Большинство работников компании имеют дипломы и ученые степени в соответствующих областях.

«Я понятия не имею, в чем они разбираются досконально», — охотно признается Роджер.

Как и Джоя Левина, это его не остановило. «Я задавал кучу вопросов, — говорит Роджер. — Я хотел показать им, как многому хочу у них научиться и насколько их работа меня интересует, потому что это было правдой».

Но Роджер считал получение технических знаний только одной, причем не главной, составляющей своей работы. Главным было создание команды, сплоченной вокруг долгосрочной стратегической цели компании. «Первое, о чем думал я и о чем должна была думать команда, — это впечатления клиентов. Иногда они приходили к нам сразу после того, как у них не сложились отношения с другим поставщиком или

перестала устраивать наша же старая система. Порой мы только укрепляли и так хорошие отношения. В любом случае нашей задачей было теснее привязать к нам клиентов».

Роджер — практически хрестоматийный пример использования методов создания командного духа. Он ставит себя на место сотрудников и постоянно заботится об их жизни и интересах. И хочет, чтобы их работа была наполнена смыслом.

«Я стараюсь каждый день сообщать им полную картину, объяснять, почему компания делает то, что делает, и почему это положительно повлияет на них и на наших клиентов, — говорит он. — Моя работа в том, чтобы команда была мотивированной и воодушевленной. Я хочу управлять людьми, которым здесь нравится».

Да, отчасти эта роль связана с пониманием работы. Но также и с пониманием *работников*.

«Думаю, члены команды видят, что я искренне забочусь о них, — говорит Роджер, — и поэтому знают: всему, что я говорю о работе, можно доверять. И это помогает нам очень многое сделать вместе».

Выходит, управление гениями не так уж и сильно отличается от управления простыми смертными. Не позволяйте их уникальным навыкам помешать искренним отношениям, основанным на правде и доверии. В конце концов, гении — тоже люди.

## Быть на связи (постоянно)

Сейчас каждый пятый сотрудник в США работает на дому, но таких людей было гораздо больше в 2013 году, до запрета этой практики у себя в компании Мариссой Майер, CEO Yahoo. «Чтобы компания стала лучшим местом для работы, важны коммуникация и сотрудничество, поэтому нам нужно трудиться бок о бок, — объясняла она тогда. — Вот почему так важно, чтобы мы все находились в офисе».

Так, так, так. Если бы Марисса сказала что-то плохое про щенков или радугу, реакция была бы примерно такой же негативной. Да, некоторые ее поддержали, и мы были среди них. По своему опыту мы знаем, что совершить прорыв можно, только собрав всех людей в одной комнате. Но общая реакция на решение Yahoo — в том числе в самой компании — была примерно такой: «Я по-другому работать не могу» и «Вы не можете повернуть время вспять. Это будущее работы».

Мы не собираемся приводить здесь аргументы в пользу модели «все в офисе с 9 до 5». Виртуальные работники — это данность. В том же исследовании, которое выявило, что каждый пятый американец работает из дома, дается прогноз о том, что через пять лет их число вырастет до 60 процентов. (Исследование проведено компанией Telework Research Network, его результаты опубликованы в журнале Forbes.) Тенденция одинакова и для фрилансеров, и для тех, кто работает по трудовым контрактам. Все они, как правило, работают удаленно и часто имеют по несколько клиентов — с 10 млн человек в 2005 году их количество увеличилось до 42 млн в 2013-м.

Что же могут сделать менеджеры, чтобы эти удаленные игроки чувствовали себя членами команды?

Ответ прост: используйте все средства для того, чтобы повысить социализацию. Под ней мы понимаем взаимодействие, в ходе которого проявляются и укрепляются корпоративная культура и дух компании, ее ценности и присущее ей поведение. Но социализация не должна быть бессистемной. Она должна стать *реальным* приоритетом, ее нужно поддерживать технологически и постоянно стимулировать.

В качестве примера можно сослаться на наш опыт в Институте управления Джека Уэлча Университета Стрэйера. Наша программа MBA, которую мы запустили в 2010 году и поддерживаем сейчас, полностью дистанционная. Этот формат идеально подходит 900 нашим студентам со всего мира:

все они работают и не имеют возможности жить в кампусе и посещать занятия. Наша школа виртуальна настолько, что студенты встречаются лично только раз за два года — в момент выпуска.

В кампусе Университета Стрэйера в Херндоне у нас постоянно находятся 30 человек с административными функциями, а преподаватели работают удаленно, как и студенты. Это сорок профессоров, все с докторскими степенями, многие также окончили программу MBA и живут в разных уголках Северной Америки. Некоторые из них работают только в Институте Уэлча, другие совмещают преподавание с консалтингом и бизнесом. В их обязанности входят чтение лекций, активное участие в обсуждении материалов со студентами, оценка курсовых работ и проектов, а также контроль над тем, чтобы студенты одновременно и вносили свой вклад в процесс обучения, и сами максимально много получали от него, чтобы институт мог выполнить свою миссию: «Учись сегодня. Используй завтра».

Трудная задача управления распределенным коллективом преподавателей института в основном возложена на декана Майкла Зелифа. Он занимался и наукой, и бизнесом, так что полагается на свой опыт в обеих этих областях и на несколько практических методов, чтобы обеспечить максимальную социализацию команды.

Первый метод — использование программного обеспечения, аналогичного CRM-системе, которое позволяет упорядочить коммуникацию Майкла с профессорами института. Нет смысла углубляться в детали. Скажем только, что в ней отражаются все звонки, сообщения по электронной почте, разговоры по Skype и т. п., и Майкл следит за тем, чтобы у всех преподавателей была возможность пообщаться с ним хотя бы раз в неделю. Иногда это общение длительное, вроде личной встречи или часового телефонного разговора; иногда просто короткий обмен мнениями. Но каждую неделю каждый

профессор имеет непосредственный контакт с Майклом. Раз в месяц проходят удаленные совещания всего преподавательского состава факультетов, на которых обсуждается учебный процесс. Эти встречи с участием Майкла могут длиться часами. Тоже пример социализации в действии.

Ясно, что общение Майкла с преподавателями не ограничивается запланированными звонками. Идет постоянный обмен электронными письмами, при необходимости быстро организуются сеансы конференц-связи. Но мы хотим подчеркнуть главное: социализацию нельзя ограничивать случайным взаимодействием. Этого недостаточно. Социализацией нужно заниматься сознательно.

Второй инструмент, которым пользуется Майкл для управления преподавателями института, — приложение, где отслеживается вся их активность в группах: насколько часто они комментируют ответы студентов, сколько времени у них занимает оценка работ, как часто они заходят в свои онлайн-аудитории и т. д. Все данные приводятся в относительном выражении, что облегчает анализ эффективности преподавания. Например, Майкл видит, что профессор маркетинга находится в верхнем дециле по частоте комментирования работ студентов. Но при этом по критерию средней длины комментария он относится к худшим 15 процентам сотрудников. Это дает возможность обеспечивать социализацию более осознанно — как в рамках регулярной коммуникации с преподавателями, так и в ходе спонтанного общения.

Последний инструмент, которым активно пользуется Майкл в своей работе, непривычен для научной среды, но, как оказалось, очень эффективен: в конце каждого семестра, но до получения итоговых отметок, студенты оценивают профессоров. Тех, кто живо преподает свой предмет и постоянно общается со студентами, вознаграждают и морально, и материально. Те, кто оказался в середнячках, проходят дополнительное обучение. Тем, у кого неудовлетворительные



результаты, назначают испытательный срок. Такое использование метода дифференциации помогает добиться нужного поведения. Отдельным — и серьезным — преимуществом системы ранжирования стало то, что она дополнительно стимулирует общение между преподавателями. Оказывается, все хотят поговорить с профессором, который получил высшую оценку за задания студентам или «использование визуальных средств». Как говорит Майкл: «За годы работы я видел множество профессоров, которые встречались каждый день и никогда не делились мыслями друг с другом. Они хотели просто делать все так, как привыкли. Самое забавное в управлении виртуальным коллективом то, что у нас есть преподаватели со всего света, при этом они стремятся создать единую команду и постоянно делиться друг с другом идеями».

Нам нравится опыт нашего института, но отличные примеры использования инструментов социализации можно встретить повсюду. Сью Джекобсон — CEO процветающей компании Jacobson Strategic Communications из Филадельфии, в которой всего один сотрудник работает на полную ставку (сама Сью), а остальные трудятся по разовым договорам, специализируясь на очень широком диапазоне задач, от написания статей до кризис-менеджмента. Сью подбирает членов команды в основном из числа женщин с маленькими детьми, которые отказались от офисных работ в пользу фрилансерской гибкости и зарегистрированы на специализированных биржах.

Бизнес-модель Сью вполне устраивала клиентов и приносила хорошую прибыль, но несколько лет назад она поняла, что мало делает для того, чтобы дать своим фрилансерам почувствовать себя членами сообщества (многие были этого лишены, работая дома), а также обучать и развивать их, что очень важно для роста. И теперь проводит по вторникам короткие встречи-«летучки», в ходе которых участвующие

в проектах компании фрилансеры получают пять минут на то, чтобы рассказать о своей работе.

«Встречи устраиваются не для того, чтобы хвастаться, — говорит Сью. — Мы не допускаем этого. Их смысл — в обмене мнениями, мозговых штурмах и помощи друг другу».

Оказалось, эти летучки — одна из любимых черт компании для большинства ее работников. Они настолько ценят дух товарищества и советы коллег, что Сью считает эти встречи главной причиной стабильности команды. Как все мы знаем, фрилансеры приходят и уходят в поисках новых проектов и денег. А Сью за пять лет потеряла только шестерых.

И снова причина тому — социализация.

В управлении «бродягами» к социализации нужно стремиться постоянно. Используйте всю мощь технологий, чтобы быть на связи, и действуйте сознательно. Если человека не видно, это не повод о нем реже вспоминать.

## Этот громкий свистящий звук

Некоторые работники в буквальном смысле крадут у вашей организации, но, как мы уже сказали, это случается редко, и решить проблему просто. Мощный, громкий, публичный пинок за дверь.

Те, кто крадет ваше время и энергию, встречаются чаще, но по какой-то причине — может, вина? — с ними справляться труднее всего.

Начнем с плохих работников, которые постоянно попадают в нижние 10 процентов. Метод дифференциации предполагает, что менеджерам нужно тратить на этих людей минимум времени и энергии, разве что с целью облегчить им переход на другую работу. Большая часть усилий должна быть направлена на поддержку корпоративных звезд из верхних 20 процентов и консультирование и обучение ценных сотрудников из средних 70 процентов.

Почему так почти никогда не бывает? Большинство менеджеров постоянно проводят бесконечные и выматывающие совещания и обсуждения, посвященные тем, кто работает плохо. «Рик снова не справился вовремя с расчетами, и Салли пришлось работать всю ночь, чтобы мы могли передать их клиентам. Что нам делать?»; «Клэр опять сорвала сроки, но я не могу давить на нее: она говорит, что у нее случился приступ мигрени»; «Ральф подрывает моральный дух всего коллектива своими вечными шуточками о банкротстве. Кто заставит его замолчать?» И дело не только в обсуждениях. Больше всего энергии уходит на то, чтобы пробиться сквозь бесконечные отговорки и оправдания нарушителей и заставить их наконец работать.

Если подняться над ситуацией с плохими работниками, то решение приходит сразу. От них нужно избавиться, и чем раньше, тем лучше. Но в организациях, как правило, тянут с увольнениями, беспокоясь об эмоциональной реакции того, кто должен уйти. Часто менеджеры чувствуют вину за то, что выгоняют с работы друга, или сожалеют, что, возможно, недостаточно помогали человеку в прошлом.

И они всё тянут и тянут. Встречаются с сотрудниками кадровой службы. Ворочаются с боку на бок по ночам. У нас есть друг, который возглавляет семейную девелоперскую компанию со штатом в 300 сотрудников. Он рассказывал нам, что потратил как-то все лето, пытаясь совладать со своими нервами и уволить человека по имени, скажем, Гарри, который проработал в компании сорок лет и руководил реализацией специальных проектов. Многие считали его душой компании; он посвятил ей так много лет; он любил рассказывать коллегам героические истории о давно минувших днях, когда в ней работали всего два человека — он и отец нынешнего CEO, — а офис располагался в подвальном помещении. Но и CEO, и другие высшие руководители компании знали, что на самом деле этот человек уже десять лет не справляется со своей работой.

«Страшно вспомнить, сколько совещаний мы провели, обсуждая ситуацию Гарри, — рассказывал нам наш друг. — Мы переживали, что с ним будет, когда мы скажем ему о своем решении. Какой будет реакция людей. Мы говорили, говорили, говорили и не могли ни на что решиться. Это был паралич воли».

Наконец после целого лета проволочек СЕО вызвал Гарри и попросил его уволиться до Рождества. Его проводят с помпой, предложат щедрое выходное пособие. Дверь в компанию будет всегда открыта для него.

К огромному удивлению СЕО, Гарри отреагировал спокойно. Он был благодарен за проявленное к нему уважение. Еще больше удивила СЕО реакция организации. Чуть ли не ликование. Да, людям нравился Гарри. Они ценили его вклад в историю компании. Но считать-то умеют все. Ему давно было пора уходить.

«Я не мог поверить тому, как сильно, оказывается, меня отвлекала и огорчала ситуация с Гарри, — сказал наш друг. — Такое ощущение, что после его ухода у меня высвободилось море времени и я наконец смог уделять внимание бизнесу. Жаль, что я не сделал этого пять лет назад».

То же мы можем посоветовать и вам, если история кажется вам хоть немного знакомой. Самый ценный ресурс, который есть у вас как у менеджера, — ваше внимание. Вкладывайте его в лучших и в тех, кто может пополнить их ряды.

То же касается и людей, которые постоянно становятся источником конфликтов. Вы знаете, кого мы имеем в виду. Это люди, которые считают, что в их служебные обязанности — или жизненные установки — входит постоянное несогласие со всеми и всем. Иногда они оказываются очень полезными. Они ставят под сомнение статус-кво, снижают уровень конформизма. И часто они показывают хорошие результаты. На самом деле эти результаты они считают своим щитом. «Вы не можете позволить мне уйти. Я слишком ценен».

Эти люди тоже крадут время и энергию, и не только у своих менеджеров, но и у всех остальных: в итоге совещания сводятся к обсуждению их возражений или мнений. Вы как менеджер не можете этого позволить. Иногда конфликт — это хорошо, но инициатива должна исходить от каждого члена команды. Когда же все внимание привлекает только один человек, с ним лучше попроститься. Нежелание расстаться с вечным инициатором конфликтов не делает вас хорошим руководителем. Скорее, жертвой ограбления.

## Паралич

И наконец, поговорим о чувстве, в котором люди из мира бизнеса обычно терпеть не могут признаваться: о страхе.

Давно прошли времена, когда работники считали, что их место гарантировано им пожизненно, а их компании и отрасли будут существовать вечно. Все мы видели, как увольняют людей, даже талантливых. Как за считанные месяцы идут на дно компании, даже целые отрасли.

В дивном новом мире глобальной конкуренции и экономической стагнации страх вечно пребудет с нами.

И вам, лидеру, придется справляться с этим. Говорить о том, чего вашим подчиненным действительно стоит бояться, а что только слухи и догадки. Если вы не сделаете этого, то, уверяем вас, воображение заведет их туда, где продуктивной работой и не пахнет.

Мы знаем одного регионального менеджера розничной сети, назовем его Джеймсом. В течение шести лет его карьера развивалась успешно: его команда умудрялась увеличивать продажи почти на 10 процентов в год. Но затем руководителя Джеймса — генерального менеджера — переманили в быстро растущий конкурирующий интернет-магазин. Каким был ее первый шаг? Позвонить Джеймсу и предложить присоединиться к ее новой команде.

«Она ударила в самое болезненное место, — вспоминает Джеймс. — Она сказала мне, что начало нашего спада — вопрос нескольких месяцев, об этом она слышала от своего руководителя перед уходом. Она сказала, что решила на переход именно поэтому. Она считала, что вся наша отрасль в опасности. Мы были традиционным магазином, а наши потребители все больше покупали онлайн, где мы так и не смогли стать заметным игроком».

На несколько дней у Джеймса опустились руки. Его организация на пороге коллапса? Если так, почему об этом молчит CEO? Он знал, что отрасль в кризисе, но весь его анализ говорил о ее скором восстановлении.

Джеймс начал обсуждать свои тревоги с коллегами. Это было естественно, но слухи стали распространяться, как вирус. Вскоре, стоило собраться вместе нескольким сотрудникам, как эта тема рано или поздно обязательно всплывала в разговоре. Действительно ли у компании проблемы? Грядут ли увольнения?

Страх Джеймса был умышленно вызван другим человеком: бывшая руководительница хотела переманить его к себе, — но вообще-то у страха могут быть разные источники. Выпуски новостей, мнения аналитиков, сообщения конкурентов. Неважно. Реагировать на них менеджеры должны одинаково.

Абсолютная открытость. По поводу эффективности и карьерных перспектив человека, финансового положения и перспектив роста компании, ваших представлений о будущем отрасли.

Не имея этой информации, люди не могут толком сосредоточиться на выполнении своих задач. Неведение на работе, о работе не есть благо. Это повод для непродуктивного беспокойства.

Франклин Рузвельт был прав. Единственное, чего нам нужно бояться, — это самого страха. Ваша работа как лидера заключается в том числе в том, чтобы искоренять страх и всегда говорить правду: и в хорошие времена, и в плохие.

Мы не собираемся заканчивать эту главу словами о Шер, хотя и очень рады тому, что ее песня задала схему разговора о трех группах работников, которые по разным причинам выделяются из общей массы.

Гении — растущая категория сотрудников, как количественно, так и с точки зрения ее важности. Затем идут сотрудники «виртуальные», которые работают дома или в дороге, иногда на полную ставку, иногда в качестве фрилансеров, и их количество также растет. Ну и, наконец, те, кто крадет время, иногда напрямую (не справляется со своими обязанностями), иногда косвенно (становится источником вечных конфликтов и неопределенности).

Теперь у вас есть арсенал тактик и инструментов для управления работниками всех трех категорий. Засыпайте своих «гениев» вопросами, копайте глубже. Покажите им, что заботитесь о них, относитесь к ним по-человечески. Разбивайте проекты на мелкие части, чтобы их было легче понять. С «бродягами», работающими удаленно, важно тщательно планировать коммуникацию. Разработайте процессы и используйте специальные инструменты, чтобы социализация была максимальной. Что касается «воров», то с ними нужно бороться, отважно и открыто.

Неудивительно, что все эти методы помогают создавать атмосферу правды и доверия. Настойчиво стремиться к первому, неустанно строить второе. В конце концов, неважно, какими типами людей вам управлять, так ведь? Гениям и середнячкам, виртуальным бродягам и офисным затворникам, паникерам и любителям страшилок нужен лидер, который знает, как из случайных попутчиков создать сплоченную команду.





# Часть III

## О вас



# Глава 11

## Что мне делать с моей жизнью?

В последние десять с лишним лет мы много раз писали о бизнесе (больше пятисот). Темы материалов были самыми разными: от вечных, вроде принципов лидерства, до злободневных, вроде подписания Джо Торре контракта с New York Yankees. Некоторые вызвали общее одобрение, другие — потоки нецензурщины. Ну, воспринимались неоднозначно. Но мало что из нами написанного породило такую эмоциональную волну, как «Четыре причины бросить вашу работу»\*. Эту статью просмотрели более 750 тысяч раз, она собрала почти тысячу искренних и очень прочувствованных комментариев.

Слишком многие, сидя на рабочем месте, весь день ломают голову: «Какого черта я тут делаю?» Но большинство, по их же собственному признанию, не двигаются с места. Чаще всего виновата инерция. Бывает, что вырваться из безрадостной обстановки мешает страх упустить возможность карьерного роста, или нежелание менять стиль жизни, или и то и другое. Как написал один из комментаторов, «в условиях рецессии... придется терпеть все, лишь бы сохранить работу».

Но слишком многие остаются на опостылевшей работе потому, что понятия не имеют, как распорядиться своей

---

\* <https://www.linkedin.com/pulse/20140408040010-86541065-four-reasons-to-quit-your-job>.

жизнью. Они знают только одно: им не нравится то, чем они занимаются сейчас.

Знакомо? Если да, читайте дальше. Эта глава поможет вам избавиться от проблемы.

## Встреча с судьбой

Несколько лет назад мы участвовали в шоу «Общее дело», спонсором которого выступала Microsoft. Каждый эпизод представлял собой посещение какой-то компании и помощь ее менеджменту в решении насущной проблемы. Именно в рамках того непривычного для нас проекта — который, кстати, оказался очень забавным — мы оказались в Herz, чтобы проконсультировать ее руководство по поводу запуска сервиса почасовой аренды автомобилей, который тогда назывался Herz Connect (его переименовали в Herz 24/7).

Во время съемок мы познакомились с 42-летним руководителем по имени Грифф Лонг. Встретиться с ним оказалось очень непросто. Грифф обладает бешеной энергией. Он настоящий гигант; кажется, на нем того и гляди пиджак разойдется. Вскоре мы узнали, что Грифф в свободное от попыток убедить руководство Hertz запустить новый проект время занимается триатлоном: бегаёт до 35 км в день, плавает и катается на велосипеде. А по выходным участвует в соревнованиях по триатлону или консультирует тех, кто к ним готовится.

В итоге Гриффа назначили руководителем проекта Hertz Connect, но это место он занимал недолго. Пожалуй, это хорошо; скорее всего, и Грифф с этим согласен. Ведь он перешел из Hertz в Equinox, сеть фитнес-клубов премиального класса. Теперь он дни напролет открывает новые клубы, встречается с менеджерами и лучшими тренерами сети и обсуждает с ними, как подтолкнуть больше людей к тому, чтобы чаще тренироваться.

Ради работы в Equinox Грифф распрощался с надеждой повысить свой уровень доходов и переехал с семьей на другой конец страны. Но, по его словам, «я стал намного счастливее, жена и дети — тоже. У меня нет ощущения, что я работаю. Я делаю то, ради чего рожден. И сожалею лишь о том, что мне понадобились двадцать лет, чтобы прийти к этому».

Наверняка и вы слышали подобные истории. Врач бросает практику в 50 лет, чтобы стать фотографом. Руководитель компании покидает пост, чтобы основать музей или уйти в науку. Основной сюжет всегда один — годы или десятилетия неволи в обмен на второй шанс жить по-настоящему, сдобренный моралью: делать нужно то, что любишь.

Конечно, таким историям остается только аплодировать. Так же нормально и даже необходимо пробовать себя на разных работах (и даже в разных отраслях) пару лет, прежде чем определиться с траекторией своей карьеры. Это вполне разумная разведка.

Огорчает только то, что Грифф искал свой путь так долго. Двадцать лет!

Это распространенное явление, но вовсе не неизбежное. Лекарство от него существует! Используйте процесс оценки карьеры под названием «Область судьбы» (ОС).

Работает он так. Представьте свою жизнь как два скоростных шоссе. Одно — то, что вы очень хорошо умеете, второе — то, что вам по-настоящему нравится. Теперь представьте их пересечение. Именно там, где накладываются друг на друга ваши возможности и ваше счастье, вы и должны в идеале строить свою карьеру.

Да ладно! Кто так делает?

Ну, Грифф Лонг, например, — в конечном счете. Просто, как и он, большинство людей начинают работать, не имея цели отыскать ОС. Они выбирают область деятельности исходя из того, какой предмет им лучше давался в университете. Скажем, студент с пятеркой по корпоративному

праву становится юрисконсульт, а тот, кто опережал своих одноклассников по филологии, идет работать в издательство. Либо следуют отцовским советам вроде «в наше время работу легче найти в области высоких технологий» или «у тебя никогда не будет проблем с деньгами, если ты бухгалтер». Или принимают предложение о работе, потому что оно позволит им пару лет не переезжать от родителей или, наоборот, оказаться в том городе, где живет любимый человек.

В теории и на практике метод ОС отбрасывает такие основанные на инерции варианты карьеры. Хотелось бы подчеркнуть слово «инерция». Это слишком частая причина жизненных событий. Выбор вуза. Жилья. И работы тоже. ОС встает на пути инерции, этот метод — одно из лучших лекарств от инерции, которое мы знаем. Оно стимулирует вас думать о том, кто вы и что может наполнить вашу жизнь смыслом, успехом и счастьем. Как сказал Марк Твен, «два самых важных дня в твоей жизни: день, когда ты появился на свет, и день, когда ты понял зачем».

ОС — это способ приблизить второй день.

Может, поэтому проводить оценку методом ОС нелегко. Придется глубоко копать. Много думать. Быть предельно честным по поводу своих навыков, способностей и ценностей. И даже иметь некоторую склонность к самоанализу.

Возьмем первое шоссе — *то, что вы очень хорошо умеете*. Речь не о том, что вы умеете неплохо или более-менее хорошо, понятно? Такой список у большинства людей был бы длинным. Я хорошо делаю презентации, подумаете вы. Я вполне силен в математике. Я умею решать поставленные задачи. Неважно. Многие благодаря родителям, образованию и врожденным талантам в чем-то компетентны.

Выкиньте это из головы. Сила метода ОС — в слове «очень». В чем вы лучше других? Даже так: в чем вы лучше *большинства* людей?

При такой формулировке ответ будет точнее. «У меня особенно хорошо получается излагать сложные научные понятия простым языком, — можете сказать вы. — Меня все за это хвалят». Или «я чертовски хорошо анализирую затраты и прибыль при создании нового бизнеса». Или «я очень хорошо решаю поставленные задачи в составе команды в условиях чрезвычайно жестких временных ограничений, причем лучше всего мне это удается, когда люди не ладят друг с другом, потому что у меня есть редкий дар находить консенсус».

За последние несколько лет — мы начали использовать анализ ОС примерно в 2010 году — мы слышали самые разные ответы на этот вопрос. Например, одна молодая женщина — специалист по классической филологии, предполагавшая заниматься наукой, — в итоге ответила так: «Я очень гостеприимна и быстро нахожу общий язык с незнакомыми людьми. Мне всегда это говорили. Думаю, это правда». Она очень счастлива сейчас, работая администратором в зарубежном кампусе американского университета, расположенном в Греции. Специалист по подбору персонала (который в свои двадцать с небольшим уже столкнулся с карьерным кризисом на этой, по его словам, «невыразимо скучной» работе) предположил: «Мне очень хорошо дается общение с психологически неустойчивыми детьми. Их тянет ко мне, а меня — к ним. Им нужно поговорить. Мне нравится слушать». Он бросил свою работу на Мэдисон-авеню ради участия в программе внешкольного обучения для «трудных» старшеклассников.

Трудно переоценить важность подробного анализа своих навыков, способностей или черт личности, которые по-настоящему отличают вас от остальных. Поразмышляйте о своем жизненном опыте, полученном в школе, университете, семье. Что вам удавалось *особенно* хорошо? В каких ситуациях вы внесли *самый* большой вклад? Была ли это роль миротворца,

переговорщика, слушателя, мастера убеждения, аналитика, изобретателя, критика, помощника, конкурента? Список бесконечен, как и возможности усовершенствования.

Выяснить, что вам действительно нравится, легче. Обычно люди знают это, потому что им редко удается насладиться этим в полной мере. Но чтобы несколько упорядочить процесс, подумайте о своем календаре на следующую неделю, месяц или год. Чего вы ждете сильнее всего? Какие дела приносят наибольший восторг, предвкушение и даже радость? Презентация нового бизнес-плана коллегам? Размышления над стратегическим решением, в одиночку или с близким советником? Встреча с друзьями за ужином? Волонтерская работа с детьми в рамках корпоративной программы кураторства над местной школой? Путешествия в места, где вы ни разу не были? И снова список возможностей обширен, и любить вы можете многое, но для успешного анализа ОС придется сузить число вариантов. Какие действия, занятия и типы времяпрепровождения вас по-настоящему заводят?

После ответа на эти два вопроса достаточно определить, какие отрасли, компании или виды работ находятся на *пересечении* ваших скоростных шоссе. Иногда это легко, иногда не очень, поскольку приходится учитывать реалии жизни со всеми ее финансовыми и личными ограничениями.

Гриффу Лонгу, например, все далось легко. Он был очень хорошим спортсменом и помощником тем, кто хотел заниматься спортом организованно и дисциплинированно. Больше всего в жизни ему нравилось тренироваться или разговаривать о тренировках с другими фанатами спорта. Неудивительно, что когда мы с ним познакомились после двадцати лет работы в бизнесе по прокату автомобилей, возникло ощущение, будто он вот-вот взорвется. Большую часть времени он занимался кабинетной работой, которая не идеально соответствовала его навыкам и совершенно не могла наполнить его эмоционально. К счастью, существует целая отрасль, где он может это получить.



Сравните это со случаем нашего знакомого, которого мы назовем Джимом. Ему было гораздо сложнее определиться с подходящей карьерой, попадающей в ОС. В университете Джим изучал сценическое мастерство и, получив диплом, переехал в Нью-Йорк в надежде добиться успеха на Бродвее. Однако, как это часто бывает, с Бродвеем не сложилось, и через два года он снова пошел учиться, на этот раз на ландшафтного дизайнера. Почему? Он всегда хорошо рисовал и любил бывать на воздухе. Стабильность опять же. Джим сказал себе, что это довольно хорошее решение.

Таким оно и казалось — пятнадцать лет. Джим получил диплом, работу в успешной компании, стал младшим партнером, женился, у него родились двое детей. По выходным он «баловал» свою музыкальную натуру: пел в церковном хоре.

Но чего-то не хватало. Он знал чего. И его жена тоже. Этим «чем-то» была профессиональная реализация. Вдохновение. Надежда.

При помощи ОС Джим смог найти то, в чем он был очень хорош. Открытие его удивило: это было сплочение команды. Он вспомнил, что во время учебы режиссеры боролись за право включить его в состав своей труппы. У него был легкий, веселый характер, он всегда умел сгладить противоречия и мобилизовать людей на продуктивную совместную работу. Руководитель Джима в компании также обратил внимание на этот его дар: когда проект предполагал работу с трудным клиентом, сложную логистику или непростые отношения между исполнителями, на него всегда ставили Джима.

А что же ему нравилось делать больше всего? Ну, помимо общения с близкими Джиму хотелось только одного: все время петь.

Пересечение? И где же?

Но, проявив творческий подход, Джим определился: это руководство музыкальным театром. Может, он и не будет петь каждый день, но по крайней мере окажется рядом с поющими, что почти так же хорошо. И при этом сможет реально что-то

изменить, помогая согласованно работать сотням больших и маленьких шестеренок, из которых складывается любое представление.

Джим был в восторге от результата, который дал анализ ОС: «Я чувствую, что это правильно», — сказал он, зная, что воплотить изменения в жизнь будет нелегко в силу финансовых обязательств. Он предполагает, что на переход от ландшафтной архитектуры к театральному менеджменту ему потребуется пять-десять лет. Такие временные рамки — не редкость в тех случаях, когда анализ ОС выявил, что «пересечение» находится очень далеко. Иногда может показаться, что в вашу ОС вообще попасть нельзя, это приведет к слишком серьезным потрясениям. Что ж, можем только предположить, что даже знание того, где она находится, уже принесет вам пользу, подарит путеводную звезду.

Последний успешный пример применения метода ОС показывает, какой огромной подрывной (хотя и позитивной) мощностью обладает этот вроде бы простой инструмент. Он из жизни молодого человека, назовем его Маркусом, который поступил в университет со страстным желанием специализироваться в геологии. Почему? Потому что в старших классах школы ему хорошо давались математика и естественные науки, а из всех направлений деятельности, связанных с ними, самой интересной ему казалась геология. Кроме того, он слышал, что в геологоразведочных партиях всегда есть вакантные места.

Уже к середине первого курса Маркус понял, что на самом деле значит «хорошо даются математика и естественные науки», и точно знал одно: он не из таких людей. А еще узнал, что успешная карьера геолога предполагает получение и степени магистра тоже, но мысль о том, что ему придется мучиться еще шесть-семь лет, только чтобы не отстать от остальных, приводила его в отчаяние. И примерно в это время он наткнулся на метод ОС. Точнее, на него наткнулись встревоженные родители Маркуса.

Они втроем стали искать то, что ему действительно удастся чрезвычайно хорошо, и ответ пришел очень быстро. Это была музыка, точнее, прогнозирование того, какая музыка будет популярна через пару месяцев или год-два. Неочевидный талант, но действительно проявившийся у Маркуса еще в детстве. Он часто отмечал «потенциальные хиты» в еженедельной радиопередаче, которую записывал начиная с 14 лет и продолжал это делать в колледже. В их семье даже шутили, что он может предсказать победителей «Грэмми» за три года до выдвижения кандидатов.

А что любил Маркус? И тут загадки не было. Он любил слушать музыку. А еще говорить о музыке, делиться ею с друзьями, читать музыкальные блоги и ходить на концерты, и чем менее известной была группа, тем лучше.

Сегодня Маркус движется в сторону успешной музыкальной карьеры. Сказать, что он счастлив, — значит не сказать ничего.

Его родители тоже счастливы. Мы знаем, потому что его родители — мы.

Но это неважно.

Есть море книг, посвященных выбору профессионального пути, в них — океан инструментов оценки. Мы не собираемся изобретать велосипед, а просто предлагаем самый эффективный из известных нам способов ответить на вопрос «Что мне делать со своей жизнью?»

Проведите ее в Области судьбы. Это место, где достижения встречаются со счастьем. Место, где работа перестает быть работой и становится жизнью во всей ее полноте.

## Больше чем стиль жизни

Некоторые читатели не помнят стародавние времена, когда предпринимательство вовсе не было мечтой всех и каждого. Ну, когда еще динозавры не вымерли. А если серьезно, когда карьеру в основном делали в небоскребах, полных людей

в строгих костюмах. В 1970-х в результате нефтяного кризиса многие бросились на геологические факультеты. Работа в нефтегазовой отрасли обещала карьерные перспективы (и деньги). В последние 30 лет предпочтительными работодателями стали инвестиционные банки и консультационные компании, высасывающие с рынка обладателей MBA так же, как пылесос собирает хлебные крошки с ковра.

Предпринимательство получило шанс только в последние десять лет. И то это явление не особенно распространено. Как недавно написала Wall Street Journal, данные Федеральной резервной системы за 2013 год говорят о том, что доля людей моложе 30 лет, владеющих собственным бизнесом, снизилась до 24-летнего минимума. Но правда и то, что многие ведущие бизнес-школы культивируют настрой типа «или стартап, или провал». В Стэнфорде, например, считается делом чести не ходить на интервью с работодателями: зачем терять время, если все равно создавать собственный бизнес! А в школе менеджмента MIT Sloan один из нас (Джек) вел занятия в классе, где каждый шестой студент начал свое дело еще во время учебы.

Откуда такой энтузиазм? Быть предпринимателем — это же безумно весело, правда? Это работа для героев. Вы сами устанавливаете правила. Ваш офис расположен на складе. Совещания проходят за импровизированным столом. Вы работаете как проклятый несколько лет, но приходит день, и вы выходите на биржу. Еще через несколько лет вас приобретает крупная корпорация, и после путешествия вокруг света и покупки какого-нибудь профессионального спортивного клуба все начинается по новому кругу.

Вот это жизнь!

Но есть одно «но».

Чтобы стать предпринимателем, *вам нужна идея*. Большая, жирная, ценная, взрывающая мозг, революционная. Идея, которая отличается от тех, что уже имеются в изобилии, и лучше их.

Есть и второе «но».

Кроме идеи вам нужно редкое бесстрашие. Речь не просто о терпимости к риску, пусть и выше среднего уровня. Чтобы быть предпринимателем — *настоящим*, — нужна хладнокровная отвага, безумная уверенность и иррациональная решимость раз за разом попадать в смертельно опасные ситуации, которые почти наверняка будут ждать вас на пути реализации вашей идеи. У вас будут кончатся деньги. Вы будете совершать идиотские ошибки. От вас будут уходить поставщики и партнеры. Вы не будете спать, потому что не захотите или не сможете.

Мы говорим сейчас о характере. И, надо сказать, большинство людей понимают эту часть формулы предпринимательства. Не понимают они, судя по нашему опыту, другую ее часть: «большую идею». За время наших выступлений с 2001 года мы встречались с сотнями, если не тысячами человек (особенно студентов), которые с энтузиазмом говорили нам о желании стать предпринимателями, но обычно сникали, когда мы спрашивали их: «А какой уникальный продукт вы предлагаете?»

Конечно, иногда нам на этот вопрос отвечали. Инновационный способ продажи одежды через интернет, например. Или компактные медицинские аппараты для лечения мигрени. Авторы поделились с нами этими идеями, когда те еще «ползали в подгузниках». (А сейчас обе компании работают вполне успешно.)

Но чаще — гораздо чаще — мы слышим что-то вроде: «Идея? Ну, пока у меня ее нет. Может, новое приложение. Не уверен. Но *точно* уверен, что хочу стать предпринимателем. И точно не хочу работать “на дядю”».

Такого желания, хоть оно и понятно, недостаточно. В этом вся суть.

Но имейте в виду: наше предупреждение не означает, что вы обречены на корпоративную каторгу до конца жизни.

Возможно, вам пока не стоит ничего создавать. Ну что бы вы создали? Но зато вам точно стоит поискать работу в области предпринимательства.

Помните Банни Уильямс, историю которой мы рассказали в главе про глобализацию? После долгой и успешной карьеры в качестве дизайнера интерьеров в 2010 году она решила создать свою линию предметов декора, которые предполагалось производить в Азии и продавать в розничных магазинах по всему миру. Лучшая/новая идея Банни состояла в том, чтобы в рамках тесной работы с азиатскими мастерами выпускать высококачественные авторские предметы декора и продавать их следящим за модой домовладельцам по умеренным ценам.

Банни также была в курсе, что она многого не знала: как финансировать формирование запасов и вести бухгалтерский учет, например. Она немедленно начала собирать вокруг себя команду специалистов в этих областях.

Если вы хотите стать предпринимателем, но у вас пока нет своей идеи, то можете влиться в одну из таких команд. Подумайте, сколько людей участвовало в создании высокотехнологичных компаний и превращении их в истории успеха за последние 30 лет. Может, это и ваш путь. Отлично! Сейчас Банни воздает должное своей команде за достигнутые ее компанией результаты: «Я знала, что хорошо разбираюсь только в дизайне. Все остальное я поручила им. И они очень многому меня научили».

Конечно, оставаясь рядовым членом команды, вы не разделите всю славу и деньги с создателями стартапа. Но когда придет время реализовывать вашу собственную большую идею, вы будете готовы. Это дорогого стоит.

## Выбирать вам

Глава о строительстве карьеры была бы неполной без обсуждения темы, которую принято называть «балансом работы и жизни». Используя анализ ОС или какой-то другой метод

оценки карьеры и выбирая, что вы будете делать в часы, отведенные на работу, вы также выбираете, что делать не будете или будете делать меньше в часы, свободные от основной работы.

Обратите внимание на использованное нами слово «выбор». Мы предпочитаем термин «соотношение работы и жизни», а не «баланс работы и жизни». Первый вариант предполагает, что любое решение о карьере имеет последствия, которые принимающий его понимает и принимает. А «баланс» подразумевает, что какое-то распределение времени является оптимальным, и это примерно 50/50.

Это правда. Для некоторых людей соотношение 50/50 действительно идеально. Но точно не для нас. Поскольку наша работа приносит нам радость, мы трудимся вместе и трудолюбивы, нам больше подходит соотношение 80/20 или 70/30. Но опять же это вопрос выбора. *Нашего* выбора. Мы бы не хотели, чтобы люди говорили нам о том, как тратить свое время, и сами не получаем никакого удовольствия от раздачи другим указаний, как им строить свою жизнь.

В общем, мы считаем, что все дело здесь в личных ценностях. Человек, ценящий интеллектуальную беседу, учебу, одиночество и близкую дружбу с одним или двумя людьми, вряд ли выберет такое же соотношение работы и жизни, как тот, кто ценит деньги, славу и приглашения на многочисленные вечеринки. А двадцатилетний бренд-менеджер, мечтающий стать СЕО к сорока годам и обожающий эмоции, которые ему дают прыжки с парашютом по выходным, не выберет такое же соотношение работы и жизни, как выпускник программы МВА, занимающийся фандрайзингом в благотворительной организации, из-за гибкости, которая дает ему возможность растить своих детей.

И кто скажет, чьи ценности правильные, а чьи нет? Только не мы. Если кто-то хочет достичь «баланса» между работой и жизнью на уровне 50/50, это в его власти. То же верно и для соотношения 20/80 или 80/20.

Но только попробуйте публично сказать об этом. Мы попробовали — нас чуть не съели живьем.

Дело было в 2012 году, нас попросили выступить на конференции «Роль женщины в экономике», которую организовала Wall Street Journal в Палм-Бич. Мы отправились на нее без задней мысли и уж точно не планировали спровоцировать осуждающие заголовки и критические статьи в блогах, но получили именно это, когда представили свои аргументы по поводу выбора соотношения работы и жизни. В частности, мы сказали, что успех на рабочем месте — функция стремления к высоким результатам, готовности браться за трудные задачи и способности добиваться от руководителей объективной и детальной оценки вашей эффективности. А еще заявили, что желание уменьшить количество рабочих часов и нагрузку, чтобы посвятить больше времени семье (или другим интересам), — совершенно нормальный выбор, только он точно не ускорит восхождение к угловому кабинету в корпоративной штаб-квартире *ни мужчины, ни женщины*.

Этого оказалось достаточно, чтобы поднялась волна, как бы сказать помягче, недоброжелательных комментариев.

Но потом случилось забавное. Очень многие известные женщины-СЕО сказали, что согласны с нами, некоторые сделали это публично. И тогда споры стихли.

Поэтому мы хотели бы снизить накал. Выбор соотношения работы и жизни — именно выбор, и больше ничего. У каждого карьерного решения есть последствия. Социальные, экономические, эмоциональные. Их следует соотносить с ценностями — *вашими* ценностями.

Все остальное — просто шум.

\* \* \*

В мире хватает людей, которые точно знают, чего хотят от жизни.

Мы хотели бы, чтобы такое чувство определенности было у всех. И очень жаль, что оно встречается нечасто.



Вот почему мы настойчиво рекомендуем вам метод определения области судьбы. Благодаря ему вы перестанете мрачно и безнадежно спрашивать себя: «Что мне делать с моей жизнью?» и вместо это сможете радостно и уверенно заявить: «Мне *нравится* моя жизнь».

Копайте глубже. Анализируйте и оценивайте. Что у вас получается действительно очень хорошо, что вы любите и что лежит на пересечении этих двух шоссе?

Если ответ на эти вопросы укажет вам на предпринимательство, советуем продолжать копать. Есть ли у вас большая идея? Достаточно ли характера, чтобы начать что-то новое? Если нет, в каком молодом и дерзком проекте вы могли бы поучаствовать, пока вас не посетит озарение?

И наконец, мы призываем вас разобраться, какой именно «баланс» вы хотите обеспечить: 50/50 или какой-то иной? И так же важно спросить себя: «Каков мой выбор и какие у него будут последствия? Соотносятся ли они с моими ценностями?»

В конце концов, от этого зависит ваша жизнь.

# Глава 12

## Выход из тупика

Наверное, все хоть раз видели изображение ада, описанного Данте в «Божественной комедии»: огромная сужающаяся вниз воронка, полная душ грешников, которые неистово пытаются выбраться наверх.

Страшно, правда? И знакомо, если ваша карьера зашла в тупик.

Вы работаете в одиночку и хотели бы возглавлять команду. Вы — эксперт в узкой области и стремитесь стать универсальным руководителем. Вы — менеджер среднего звена и считаете себя достойным отвечать за финансовый результат крупного подразделения. Но стоит вам заговорить об этом с руководителем или в отделе персонала, как в ответ слышите: «Не сейчас, не сейчас. Подожди пока».

Но вы и так ждете, причем, кажется, ужасно долго.

Ожидание выматывает душу. Вам нравится компания, и вы уверены, что могли бы сделать больше. Вам даже может казаться, что вы уже на границе своей области судьбы. Но, как и обитатели ада из поэмы Данте, вы не можете изменить свое положение.

Не отчаивайтесь.

Особенность ада (точнее, его карьерного аналога здесь, на Земле) в том, что он рано или поздно заканчивается. В какой-то момент, если движения не будет, вы обезумеете от безысходности и вырветесь из него. И сдвинетесь

«по горизонтали» на аналогичную позицию в другом подразделении, только чтобы ощутить инерцию движения, или найдете себе новую работу в другой компании, которая лучше, главным образом потому, что новая. Но иногда выход из карьерного тупика оказывается проще: у ваших руководителей сдают нервы, и вас повышают — постепенно или резко. Ни один из этих сценариев нам не кажется привлекательным. Ни один.

Вот почему эта глава — о другом пути к желанному повышению.

Будет ли он легким? Вероятно, нет. Но вы способны его пройти. Все начинается с понимания того, почему ваша карьера оказалась в тупике. *Реального* понимания. Потом у вас появляется выбор из шести вариантов действий. Вы можете попробовать все, но вообще для выхода из тупика должно быть достаточно двух-трех.

Известно, что перемены никто не любит, а одновременно несколько перемен могут показаться такой же веселой перспективой, как предложение позагорать за Северным полярным кругом. Но Данте правильно говорит об аде: «Здесь мука, но не смерть».

Вы даже не представляете, насколько точно эта строка описывает вашу жизнь.

## Карьера в тупике

У каждой такой истории свои особенности. Факторы, смягчающие ситуацию, свойственные только ей обстоятельства.

Карьера может оказаться в тупике по нескольким причинам. Сейчас мы их перечислим, после чего поговорим о действиях, которые, по нашему мнению, помогут изменить ситуацию.

Первая причина карьерного тупика может скрываться в отсутствии у компании позиции, на которую вас можно

повысить. Над вами есть блокирующий — ваш руководитель, который отлично справляется с работой и не планирует уйти на пенсию, сменить отрасль или переехать в Толедо. Он, кстати, тоже может иметь над собой блокирующего. Такая ситуация выводит из себя, но встречается в бизнесе сплошь и рядом. Главный ее виновник — отсутствие роста: ваша компания, отрасль или экономика в целом переживает не лучшие времена, стагнирует или вовсе сжимается. Возможностей для вертикальной мобильности не так много. Еще блокирующих очень много в компаниях семейного типа, где все верхние позиции часто заняты «неприкосновенными».

Если над вами есть блокирующий, у вас есть всего один вариант: решить, как долго вы готовы терпеть этот застой. Именно *решить*. Назначьте дату, когда вашему терпению придет конец. «Если ничего не изменится в течение года, я начну прощупывать почву на стороне и не позже чем через два года уйду», — можете сказать вы.

В процессе анализа вам нужно также учесть свое положение в компании. Какова вероятность того, что вы получите повышение, если позиция освободится? Насколько высока ваша эффективность? Насколько хороша ваша репутация? Ваш руководитель обычно повышает лучших людей или препятствует их продвижению, пока это ему выгодно? С точки зрения контракта, который вы заключаете с самим собой, ответы на все эти вопросы очень важны.

Никаких правил насчет того, сколько времени следует ждать снятия блокады, не существует. Главное, чтобы вы явно указали период времени исходя из своих ценностей, положения, обстоятельств и ограничений, а также будущего компании. После этого тупик никуда не денется, но у вас появится срок и план выхода и вы будете меньше тревожиться.

Еще одна причина тупика в карьере — неправильное представление о важности наличия опыта работы в разных функциональных направлениях. Мэри — отличный

финансовый аналитик. Джефф — звезда маркетинга. В бизнес-школе обоим много раз говорили о том, что самый быстрый, экономный и проверенный временем путь в верхний эшелон управления — поиск и использование возможностей поработать в разных подразделениях. «Вам нужно по два-три года провести в разных службах плюс некоторое время за границей. Необходим хорошо сбалансированный портфель компетенций», — уверяли их.

Какой вздор. Да, есть компании, которым нравится водить многообещающих сотрудников по ярмарочной площади, останавливаясь у каждого аттракциона. Но гораздо чаще руководство просто продвигает людей, которые по-настоящему хорошо справляются с работой. Если вы финансовый гуру, вам не нужно провести два года в маркетинге, чтобы понимать важность этой функции для общего результата. Вы знаете это интуитивно или благодаря внимательным наблюдениям. Очень изобретательному маркетологу тоже не нужно терять два года на производстве, чтобы узнать, насколько важно качество продукта. Бросьте. Мы видели слишком много сильных специалистов в своей области, которые покидали ее и навсегда пропадали в организационном лабиринте.

Если у вас действительно есть талант к чему-то и вы намеренно переходите на другое направление, где уже не столь талантливы, то это как если бы лучший бомбардир чемпионата по хоккею решил перейти в баскетбольный клуб. (Вспомните, как Майкл Джордан решил стать профессиональным бейсболистом; мы все помним, чем это кончилось.) Не надевайте коньки на баскетбольный матч. Это железный способ оказаться в карьерном тупике. А если вы в такой ситуации сейчас, рецепт понятен. Возвращайтесь к тому, что точно ваше. Вы снова окажетесь в игре, и карьера наладится.

Бывает, что карьера оказывается в тупике из-за поведенческих проблем. Слишком мягко сказано. Речь о тех, кто

ненавидит руководство: внешне вроде играет по правилам, а внутри сочится презрением и злобой к организации и ее лидерам.

После десятилетия и письменного, и устного обсуждения людей, ненавидящих руководство, мы выявили один интересный факт: они редко сознают, что ненавидят его. С их точки зрения не *в них* проблема. Проблема в компании. Ее руководители глупы и некомпетентны. Их волнуют только деньги, они не разбираются ни в клиентах, ни в продуктах. И, честно говоря, большинство коллег не намного лучше. Все они пресмыкаются перед вышестоящими и ничего собой не представляют.

Не стоит ждать, что ненавидящие руководство признаются в этом. Но раз шансов на это нет, легко понять, почему ваша карьера в тупике. Без серьезных изменений в образе мыслей она там и останется. Даже если у вас есть и ум, и способности — а ненавидящие руководство часто обладают и тем и другим, — никто из вышестоящих и пальцем не шевельнет, чтобы помочь тем, кто его ни во что ни ставит. И иначе быть не может.

Но хватит. К счастью, ненавистников относительно немного. Обратимся к самой частой причине тупика в карьере: эффективности деятельности.

Точнее, недостаточно высокой эффективности.

Это не означает, что вы недостаточно усердно работаете. Вы, вероятно, выкладываетесь полностью. Но последнее место, где усилия значат больше результата, — начальная школа. А тут реальная жизнь.

Здесь есть одна проблема. Многие сотрудники, получившие недостаточно высокие результаты, об этом не знают. Причина, как мы сказали в главе 9, в том, что слишком многие менеджеры не говорят своим подчиненным об их эффективности. Они слишком заняты. Или думают, что люди должны как-то сами обо всем догадаться. Или правда слишком «добры», чтобы говорить прямо, или только делают вид.

Все это ерунда. Держать подчиненных в неведении по поводу их эффективности жестоко и несправедливо. Люди должны знать, хорошо ли у них получается то, чем они заняты по 8–10 часов в день. Так ведь?

Но, увы, не знают. Если вы попали в карьерный тупик в растущей компании и над вами нет блокирующего, вы не надеваете коньки на баскетбольный матч и не ненавидите руководство, то стоит предположить, что с точки зрения власть предержащих вы просто недостаточно хороши для повышения по службе.

Недостаточно заметны.

Не в том смысле, что вы незаметная личность. Избыточная заметность тоже может помешать вам подняться по карьерной лестнице. Люди могут принять вашу экстраверсию за высокомерие либо посчитать всезнайкой или хвастуном. Слишком заметные люди — очень уж удобная мишень.

Речь о заметности с точки зрения широты и глубины ума, необходимых для того, чтобы справиться со следующей работой.

Широта и глубина.

Независимо от специфики вашей работы именно эту комбинацию качеств хотели бы видеть в вас ваши руководители.

## 1. Не просто выполняйте. Перевыполняйте

Спросите себя, насколько вы соответствуете ожиданиям своего руководителя по итогам дня, месяца, квартала. Достигаете ли своих целей? Вносите ли свою лепту? Выполняете ли заказы?

Если да, плохо. Этого недостаточно.

Если хотите продемонстрировать широту и глубину ума, для начала нужно научиться не просто отвечать ожиданиям. Вы должны их превосходить. Перевыполнять план. Это значит, что в каждом проекте вам следует переформулировать его условия так, чтобы он стал более крупным, волнующим,

актуальным, более... и так далее, чтобы вашему руководителю было легче выполнять его работу.

Когда руководитель просит вас выполнить ту или иную работу, он обычно уже представляет себе очертания будущего результата. И увидит, что вы подтвердили его предположения, а также предоставили подробности и цифры, которые облегчат ему объяснение сути дела его руководству. А если у него нет в голове представления о возможном варианте ответа на какой-то специфический вопрос, у него может быть идея о том, как должно выполняться ваше задание.

Перевыполнение — это подъем идеи руководителя на новый уровень.

Возьмем случай двух наших знакомых, которые очень хорошо учились в университете, а по его окончании попали на годовую стажировку в чикагскую компанию, специализирующуюся на подборе высшего руководящего персонала. После трехмесячного обучения каждому предложили составить список кандидатов на вакансию, открытую у одного из клиентов.

Наш первый герой, назовем его Том, получил не слишком обнадеживающий сигнал по поводу своего будущего. Его менеджер сказал ему, что пока оценивает его усилия на 4 или 4 с плюсом. Том знал, что это неплохо, но недостаточно, чтобы получить постоянную работу.

Другой стажер, Синди, пришла в компанию с нимбом Лиги плюща над головой. Она была приглашена на несколько обедов с руководителями, на которых произвела впечатление своим интеллектом. Однако ее результаты были посредственными, в лучшем случае на 3 с плюсом.

Срок, отведенный на выполнение задания, заканчивался, и Том практически потерял сон. Он не хотел вечно жить с родителями, но главное — он страстно желал получить постоянную работу. И его вдруг осенило: его руководитель будет доволен списком кандидатов, но если ему предоставить



более широкую и глубокую картину отрасли, в частности такую, в которой будет виден потенциал нового бизнеса, он придет в восторг.

И Том занялся подготовкой этой картины. В результате глубокого анализа появился список звездных кандидатов на вакансию с оценкой того, насколько каждый из них может быть интересен клиенту, исходя из его темпов роста и ряда других факторов. Но отчет Тома также включал организационные схемы шести других компаний, работающих в той же отрасли, в частности наиболее быстро растущего конкурента.

Синди тем временем порылась в старых папках, поискала варианты в LinkedIn и позвонила отраслевому аналитику, с которым была знакома по университету. По ее списку кандидатов было явно видно, что к заданию она подошла формально.

Нетрудно догадаться, чем закончилась эта история. Синди работает в другой сфере. Том получил работу и трудится успешно, у него уже есть два стажера. Ведь он понял: для продвижения вперед недостаточно вовремя выполнять домашние задания. Нужно устанавливать планку выше и набирать дополнительные очки.

## 2. Беритесь за трудные задания

Итак, надо стремиться превосходить ожидания, а кроме того, постоянно искать возможность показать широту и глубину своего ума, берясь за трудные задания.

Трудные, заметные задачи, особенно такие, которыми больше никто заниматься не хочет. Инициативы, которые нравятся только руководителю. Совместное предприятие, которое, по общему мнению, нежизнеспособно. Завод, который имеет проблемы с выпуском продуктов и неудачно расположен. Новый крупный клиент, известный своими завышенными требованиями и невыполнимыми пожеланиями к срокам.

Увы, многие люди, оказавшиеся в карьерном тупике, столкнутся таких задач. Они думают: «Зачем усугублять и так непростую ситуацию публичной неудачей?»

Разумно, но только до тех пор, пока вы не осознаете потенциальную выгоду от решения трудной задачи. Это возможность ребрендинга вас из исполнителя в лидера, из середнячка в победителя, из «может быть» в «да».

Да, вы можете проиграть. Но это не конец света; кроме того, вы добавите в свое резюме еще пару строчек о навыках и опыте, когда будете искать новую работу.

Зато при благоприятном исходе эффект окажется поразительным. Вы еще будете удивляться, почему так долго не решались сделать крупную ставку на себя.

### 3. Всеми силами приобретайте сторонников

Третье изменение, которое вы можете внести, чтобы выйти из карьерного тупика, — приобрести сторонников. Вам нужно сделать так, чтобы в организации знали: люди — и коллеги, и руководители — прислушиваются к вам.

К счастью, если вы преуспели в реализации первого изменения и перевыполняете план, сторонники у вас появятся автоматически. Люди обычно внимательно слушают то, что говорят самые эффективные работники в организации.

Так что говорите.

Точнее, *подготовьтесь* и говорите.

Помните, в главе 3 мы обсуждали директора по персоналу? Он работал в компании — производителе холодильного оборудования, которую недавно приобрел частный инвестиционный фонд. Этот человек изменил правила игры для своей компании, когда обнаружил, что распределение сотрудников по проектам не согласовано с результатами оценки их эффективности, и продемонстрировал это на схеме, которая была понятна с первого взгляда.

Такие идеи, способные улучшить компанию и подстегнуть карьеру, не падают с неба. Директор по персоналу обладал пытливым умом. Он думал как лидер, задавшись вопросом: «Как добиться быстрой реализации проектов?» Он погрузился в изучение данных и несколько дней занимался только этим. Он искал идею и нашел ее. И этот успех сделал его героем не только своей компании: о нем узнали CEO всех остальных организаций из портфеля фонда.

Но данные — только один из источников идей, которыми вы можете пополнить свой арсенал. В каждой отрасли есть яркие авторы, работы которых стоит прочесть, и научные исследования, результаты которых стоит изучить. Есть подкасты, книги, лекции, блоги, множество бесплатных онлайн-курсов. Есть деловые журналы.

Мир полон идей. Изучайте их. Не время от времени. Постоянно. Повсюду ищите новые знания, синтезируйте идеи, которые нашли, дополняйте собственными мыслями и анализом и озвучивайте в своей организации оптимальным способом.

И всегда выражайте свое мнение. Это очень важно. Никто не хочет слушать робота. Нужно ли было Microsoft покупать мобильный бизнес Nokia? На кого лучше ставить в долгосрочной перспективе, Facebook или Twitter? Акционеры-активисты полезны или вредны для экономики? Вот темы, задающие контуры бизнеса. Если в вашей отрасли только что состоялось крупное слияние, вы должны знать всех вовлеченных и сформировать свою точку зрения о том, хорошая это была идея или нет. Если появились сообщения о том, что конкурент работает над новой технологией, узнайте подробности и цифры, чтобы понять, насколько серьезную угрозу она может для вас представлять. Следите за судьбой самых заметных персон в вашей области в печатных СМИ и интернете. Со временем вы начнете понимать, что они

думают о будущем и насколько правы в своих прогнозах. Делитесь этими знаниями с командой.

Помните: вы делитесь своими мыслями и соображениями не чтобы похвастаться своим умом. Ваша цель, как и директора по персоналу с его инновационной схемой, в том, чтобы внести свой вклад в успех организации.

Именно тогда люди станут прислушиваться к вам. И вскоре начнут задумываться о том, что вам, пожалуй, пора наверх. Это к вопросу о вашей карьере.

## 4. Не отставайте в техническом плане

Следующее изменение, о котором мы поговорим, наверное, особенно актуально для тех, кому за 40. Нет, пожалуй, за 35. На самом деле для всех, кто решил, что современные технологии — развлечение для детей.

Это большая ошибка. Отсутствие технических знаний — прямой путь к тому, чтобы лишиться места за общим столом, где обсуждаются все важные организационные и стратегические вопросы. Дорога в тупик.

Несколько лет назад мы общались с разными рекламными агентствами — кандидатами на то, чтобы представлять нашу онлайн-программу MBA. Почти сразу выяснилось, что каждая встреча сводится к обсуждению нескольких ключевых технических параметров вроде CPM (Cost Per Thousand/Mille, цена за тысячу показов), CPC (Cost Per Click, цена за клик) и CVR (Conversion Rate, коэффициент конверсии). Когда мы поделились этим наблюдением в одном из агентств, единственный присутствовавший на встрече седой консультант сардонически улыбнулся: «Чудики правят миром».

Так и есть. Мир рекламы еще оставляет возможность для творчества — вспомните чудесные ролики, которые транслируются во время футбольных чемпионатов, — но отрасль все больше зависит от научного подхода и анализа данных

в форме А/В-тестирования, оптимизации коэффициента конверсии, моделирования атрибуции и прочих технических хитростей. Это имеет серьезные последствия для тех, кто пришел в рекламу двадцать, десять или даже пять лет назад. Если вы хотите чего-то добиться, придется оседлать волну технических инноваций.

То же можно сказать о любой другой отрасли. Вы должны заставлять себя учиться тому, чего не знаете, даже если вас пугают незнакомые показатели. Иначе в следующий раз, когда разговор пойдет о серьезном, ваше место окажется в коридоре, а вскоре, вполне вероятно, и вовсе на улице.

Вот история одной женщины-руководителя, которую мы знаем очень давно; назовем ее Линдой.

В 2011 году Линде было уже за пятьдесят, и она работала директором по персоналу в производственной компании с выручкой 500 млн долл. Высокотехнологичные продукты компании продаются силами 200 торговых представителей, разбросанных по всей стране. Ей нравилась ее работа, коллеги были чудесными, и, в отличие от многих других мест, где она раньше трудилась, Линда чувствовала, что СЕО действительно ценит вклад ее службы в процесс принятия ключевых решений.

Но ее терзало смутное беспокойство. С недавних пор каждое совещание руководителей заканчивалось обсуждением данных, полученных из недавно запущенной CRM-системы. Линда представляла ее преимущества только в общих чертах, а коллеги явно разбирались в мельчайших деталях. С каждым разом становилось все очевиднее, что они знают о результативности каждого торгового представителя больше, чем она.

Настал день, когда недостаточное знание системы стало проблемой. Основываясь на данных из последнего CRM-отчета, коллеги подняли вопрос о понижении или даже увольнении главы отдела продаж в Северо-Восточном регионе. Насколько Линда могла судить по итогам традиционной

оценки персонала, этот менеджер показывал отличные результаты и пользовался любовью команды и клиентов. Но данные из системы свидетельствовали о том, что он давно стагнирует в деле поиска новых клиентов, как и вся его команда. Кроме того, его регион оказался наименее успешным с точки зрения реализации новой продуктовой стратегии компании.

После того совещания Линда запаниковала. Утешало то, что никто не спросил ее мнения по этому вопросу. Ее «данные» явно устарели и оказались бесполезными. Но то, что ее мнением не поинтересовались, было знаком. Причем тревожным.

На следующее утро Линда обратилась к директору по маркетингу и договорилась о двухдневном обучении работе с новой CRM-системой, причем один день предполагалось заниматься в офисе, а второй — у ее поставщика. Она также попросила коллегу помочь ей разобраться с последним отчетом, который обсуждали на совещании, и объяснить, какие отраженные в нем тенденции наиболее важны с точки зрения стратегических целей компании. Встреча длилась четыре долгих часа, в течение которых Линда постаралась понять смысл практически каждого показателя.

«Я хотела чувствовать себя в системе совершенно свободно, — рассказывала нам Линда. — Мне это было *очень* нужно. Еще чуть-чуть, и мое мнение перестало бы что-либо значить, меня бы больше не принимали всерьез».

И речь на самом деле не о CRM-системе. Речь о том, что нужно просыпаться каждое утро с мыслью о том, насколько хорошо вы знаете технологии, которые используются в вашей отрасли, и о том, что *их незнание может вас погубить*. Линда могла бы продолжать вариться в собственном соку и мыслить в привычных ей терминах из области управления персоналом. Но в современных условиях это все равно что сразу выбросить белый флаг. Линда отстояла свое место за столом среди других руководителей компании. И вы отстоите тоже, если будете помнить, что знать технологии теперь необходимо.

## 5. Найдите наставников

Конечно, иногда обогащение новым опытом (в области технологий или любым другим) требует не только любознательности. Бывает, что для этого приходится учиться: получать новый диплом, проходить тренинг или посещать краткосрочные семинары. Мы большие поклонники концепции непрерывного образования, особенно учитывая, что можно посещать занятия, работая при этом неполный или даже полный день. Никто ведь не хочет терять темп в развитии своей карьеры.

Но если непрерывное образование вам не подходит (да и если подходит), есть пятое изменение, которое мы хотим предложить вам для ускорения вашей карьеры. Считайте всех вокруг своими наставниками.

Ну вот. Слово на «н». С трудом решились его произнести. О наставничестве не говорит только ленивый. От родственников, коучей по карьере, гуру в области лидерства вы слышите одно и то же. Найдите влиятельного человека в компании, наладьте с ним отношения. Останется только слушать его советы и пользоваться его протекцией — и вы вознесетесь наверх.

Увы, такие закованные в блестящие доспехи наставники так же редки, как закованные в блестящие доспехи рыцари. Они появляются только тогда, когда новичок оказался очень многообещающим специалистом и близким по духу человеком. Например, важным наставником Шерил Сандберг в начале ее карьеры стал Ларри Саммерс. Они познакомились в Гарварде, где Ларри был профессором, а Шерил — блестящей студенткой; позже он предложил ей поработать с ним во Всемирном банке, а затем в Казначействе США. Понятно, что Шерил с ее интеллектом и знаниями внесла почти такой же вклад в успех Ларри, как и он — в ее.

Да, наставничество, которое желали для вас ваши родители... встречается. Но редко.

Вот почему мы настоятельно советуем вам, неважно, на каком этапе карьеры вы находитесь, считать своим наставником *каждого* человека из вашего круга общения — и молодого, и зрелого, работающего как в вашей области, так и в любой другой. Кроме того, изучайте передовой опыт. Если знаете сильного оратора, изучите его приемы и используйте в своих презентациях. Если какой-то менеджер из вашего отдела умеет безошибочно подбирать новых сотрудников, скопируйте его методы. Если ваш коллега или руководитель прекрасно проводит совещания, считайте его своим учителем и гидом.

Каждый знает что-то, чего вы не знаете. Каждый. Найдите это «что-то» и используйте, чтобы работать эффективнее и лучше. Приходите в офис с желанием улучшить что-то в своей работе, от мелочи до важного. И со временем — не сразу, но обязательно — это скажется на широте и глубине вашего ума.

И на карьере тоже.

## 6. Любите всех

Последняя стратегия, которую мы предлагаем вам для выхода из карьерного тупика, самая трудная. Нужно любить всех.

Это совсем не то же самое, что считать всех своими наставниками. Выше речь шла о том, чтобы учиться у своих коллег и впитывать их знания.

Любовь к людям не имеет отношения к голове. Любят сердцем.

Антропологи скажут вам, что люди объединялись в племена с незапамятных времен. Защищая свои интересы, мы искали союзников и боролись с врагами. И передавали слухи, желая знать, что происходит. Ученые подтвердят, что стремление распускать слухи, критиковать, сплетничать, торговать информацией, вступать в союзы, формировать



клики — в общем, заниматься дворцовыми интригами — свойственно человеческой природе.

И что?

Никогда. Так. Не. Делайте.

Знаем, это нелегко! Признаем свою вину практически во всех перечисленных выше преступлениях. Мы распускали слухи, критиковали, сплетничали и т. д., и т. п. Но ничего хорошего нам это не дало. Это никому ничего хорошего не дает.

Есть другой подход, который действительно работает. Отказывайтесь говорить о других иначе, кроме как в позитивном ключе. Отказывайтесь вступать в тайные союзы. Отказывайтесь предавать и обманывать. Поначалу люди будут озадачены вашим нежеланием интриговать. Однако со временем они поймут, что вам можно доверять. Что вы — человек, который на рабочем месте занимается делом, а не манипуляциями.

Человек, который обладает цельным характером и лидерскими качествами.

Это те черты, за которые повышают в должности.

\* \* \*

Ад, описанный Данте, — это место, которого нужно избежать любой ценой.

Если вы оказались в карьерном тупике, то понимаете, о чем речь.

Нашей целью было обсудить шесть шагов к выходу из него: с их помощью вы сможете продемонстрировать новый уровень широты и глубины своего ума. Сделайте их все или выберите несколько, и успех будет не за горами.

Выход из тупика вас изменит. Вы вспомните, зачем пришли в компанию. Чтобы расти. Менять мир. Жить легко. Жить радостно.

В тупике этого не добиться. Нельзя просто выполнять свои задачи и надеяться на лучшее. Перевыполняйте и повышайте

ожидания. Беритесь за сложные задачи. В худшем случае получите новый опыт, в лучшем — заработаете репутацию. Привлекайте сторонников свежими идеями и суждениями, старайтесь, чтобы вас услышали. Не оставляйте технологии детям или, если хотите, снова станьте ребенком и изучайте их неустанно. Считайте всех окружающих своими наставниками, впитывайте их знания. И наконец, как бы трудно ни было, откажитесь от интриг и сплетен в пользу доброты и поддержки.

Любовь всегда возвращается.

# Глава 13

## Ничего не кончилось, пока не кончилось\*

Мы заканчиваем книгу главой о начале.

Редко карьера складывается так, как планировалось. Мало кто — по крайней мере из тех, кого мы знаем, — двигался все время вверх, не встретив ни одного препятствия на пути (а обычно их гораздо больше). Иными словами, большинство из нас в какой-то момент меняли работу — один, два или даже несколько раз за время 40–50-летнего марафона. Иногда это происходит по нашей воле, иногда — нет. А потом наконец приходит время заканчивать карьеру. Великий финал.

И каждый раз конец становится новым началом.

Здорово.

Мы правда так считаем. Когда начинаешь что-то новое, получаешь возможность измениться, натянуть чистый холст и написать новый шедевр. Что может быть более волнующим? Даже если обстоятельства сложились не так, как вам бы хотелось, изменения означают, что вы можете расти и создавать более насыщенную, приносящую большее удовлетворение жизнь. Да, можно смотреть на такие моменты и иначе — со страхом или отвращением. Это очень по-человечески, но негативные эмоции всегда разрушительны. Они съедают нас изнутри.

---

\* It ain't over 'til it's over — название одной из самых известных песен американского исполнителя Ленни Кравитца. *Прим. ред.*

Недавно один из нас выступал в Корнелльском университете перед аудиторией студенток бизнес-школы. Тема лекции была такой: «Что я хотел бы знать в 21 год». Пункт первый: вы не сможете ошибиться.

Да, это так: *вы не сможете ошибиться*. Конечно, мы признаем, что вы способны серьезно напортачить. Завалить проект. Взять на работу болвана, который выбьет из колеи всю команду. Вам могут предложить собрать вещи и идти домой. Вы можете уволиться и проснуться на следующее утро потерянным, усталым и ничего не соображающим. Неважно. Все кончится только тогда, когда вы решите сдаться.

Не допускайте этого. Каждый конец — возможность начать сначала, став мудрее, опытнее и храбрее, чтобы сделать следующий шаг.

Утверждение о невозможности ошибки немного шокировало аудиторию корнелльских студенток. Мир, каким они — и мы иногда — его ощущали, казался им одной огромной машиной для отбраковки, только и ждущей момента, чтобы выплюнуть вас наружу.

Это не машина. Это жизнь. И ничего не кончилось, пока не кончилось. В смысле — *совсем* не кончилось.

А до тех пор каждый новый конец означает, что у вас есть выбор: поджать хвост, впасть в депрессию, опустить руки или же радоваться тому, чем он может стать.

Приглашением к обновлению.

## В ад и назад\*

Это приглашение обычно получают в трех поворотных точках карьеры. Начнем с худшей из них: вашего ухода с работы.

Да, «уход» — эвфемизм. Вы знаете, даже если не решается произнести это вслух, что вас уволили. И пусть это стало

---

\* Название американского фильма о войне (режиссер Джесс Гиббс, 1955 год), а также песен групп Sabaton и Judas Priest (2014 год). *Прим. ред.*

гораздо более распространенным явлением, чем раньше, все же это одно из самых болезненных переживаний. Вас переполняют грусть, стыд и гнев.

Они могут парализовать вас. «Мне некуда идти, — думаете вы. — Все кончено».

Рассмотрим историю Грэма.

Почти пятнадцать лет он проработал руководителем PR-направления в региональной компании, которая специализировалась на брендинге и маркетинговых коммуникациях, пока как-то утром в один из дней 2010 года не перестал им быть.

«Я в шоке, — твердил он, позвонив нам, чтобы сообщить эту новость. — Как такое могло случиться со мной?»

А ответ прост. Результативность Грэма нельзя было назвать низкой (он попадал в верхние 40 процентов распределения), главной проблемой стала его зарплата. Благодаря своему стажу он получал на 35 процентов больше, чем можно было платить другому человеку, способному его заменить, и этот другой человек, скорее всего, гораздо агрессивнее привлекал бы новых клиентов. В условиях ослабления экономики это делало Грэма отличной мишенью.

К сожалению, он не чувствовал приближения грозы. И его реакция — после первого отказа поверить в происходящее — оказалась предсказуемой. «Я больше не выйду из дома, — сказал он нам почти серьезно. — Весь город знает, что меня выбросили на улицу».

Пошатнуться после такого удара — очень по-человечески, мы уже говорили об этом. Главное — устоять на ногах и не упасть на колени. В этой школе практикуются методы «суровой любви». Плачьте, кричите, сердитесь — это нормально. Но потом соберите волю в кулак и прекратите предаваться мировой скорби. Чем быстрее, тем лучше. Потому что, как сказала одна мудрая дама в нашей церкви, «проблема с мировой скорбью в том, что этот “мир” состоит из тебя одного».

Конечно, есть много способов «отпустить» увольнение и приступить к обновлению. Психолог, друзья, семья, спорт, молитвы, медитация или даже старое доброе обращенное к самому себе «Возьми себя в руки!». Но по своему опыту можем сказать, что вы не отпустите увольнение, пока не признаете ответственность за него.

Да, ответственность. Вам нужно понять, почему вам пришлось уйти, и признать, что отчасти дело в вас. Если помните, в главе 2 мы говорили о признании ответственности за поражение в конкурентной борьбе, например из-за выпуска неудачного продукта. Здесь то же самое, только на личном уровне.

Конечно, мы понимаем, что обвинять других в сложившейся ситуации вполне естественно. Начальник — тупица. Коллега — злодей. Экономика — дрянь. Но желание винить других, как и родственное ему негативное отношение к людям, не позволяет вам сдвинуться с места. Не дает отнестись к увольнению как к уроку, который стоит усвоить, стартовой точке новой, лучшей реинкарнации.

Сделайте это. Выступите с признательным заявлением. «Меня уволили, потому что я слишком часто срывал сроки и мой руководитель утратил ко мне доверие». Или: «Меня уволили, потому что я по-настоящему никогда не верил в этот продукт и демонстрировал это слишком часто, в большом и в малом». Или: «Я показывал хорошие результаты в каждом квартале, но, думаю, никогда не любил делиться идеями».

Даже если увольнение не было следствием только ваших поступков, признайте свою частичную ответственность за него.

В итоге Грэм это сделал. «Ситуация в экономике сказывается на всей нашей отрасли, и мы не могли этому противостоять. Но я считал, что мой стаж меня защитит. Я вел себя глупо, мне следовало подумать о всей компании, поставить себя на место CEO, — сказал он. — Правда в том, что я прятался

за свой стаж и стал идеальной мишенью при сокращении издержек, поскольку не приносил новую выручку, в которой мы так нуждались. Я не заслужил право остаться».

Признание своей ответственности похоже на холодный душ. Бодрит. И наполняет новой силой, энергией, необходимой для исправления ошибки и дальнейшего движения вперед. Делает вас мудрее, сознательнее — в общем, лучше.

В чем бы ни выражалась слабость Грэма раньше, сегодня вы бы его не узнали. После окончания срока его обязательства не создавать конкуренции своей бывшей компании он создал собственную и сегодня привлекает клиентов с яростью, которая напоминает о фразе «голоден, как волк». В прошлом году ее выручка составила 1,5 млн долл., и он только что открыл филиал в другом городе.

Ничего этого не было бы, позволь он увольнению определить свою судьбу вместо того, чтобы самому определить ее как начало новой главы, автор которой — он сам.

## Новая форма

Вторая поворотная точка в вашей карьере, которая создает возможности для обновления, — это переход в другую компанию.

Что?

Вы небось подумали: «К чему тут обновляться»? Если вас взяли на новое место, наверняка вы уже делаете все правильно. Если вы сохранили свою работу после продажи компании новым собственникам, это тоже значит, что с вами все в порядке.

И то и другое — правда. Однако есть одно «но»: оказаться в новой компании в любом случае сродни смене гражданства. Вы можете запеть ее гимн в момент, когда шасси самолета коснутся земли, но вам предстоит учиться и учиться до тех пор, пока вы не сможете назвать себя местным. Новый язык,

новые привычки, новые процессы и приемы. Новые нюансы культуры, которых вы еще даже не видите.

Поэтому сделайте себе одолжение — избавьтесь от заблуждения, что вы можете думать и действовать так, как привыкли. И не упускайте возможности (или даже создавайте их сами) учебы и роста. Для этого достаточно ослабить защиту и открыться изменениям.

Нет, мы не предлагаем вам отказаться от своей оригинальности, ценностей или знаний, которые вы накопили за прошлые годы. Это глупо. Скорее, мы предлагаем принять «гражданство» новой компании как возможность дополнить ваш арсенал навыков, опробовать новые образцы поведения и проверить истинность своих представлений о мире.

Приведем в качестве примера руководителя, с которым мы познакомились на одном из наших двухдневных семинаров по лидерству. Он почти всю жизнь проработал на семейной винодельне в Калифорнии. Он возглавлял отдел продаж и управлял командой из 100 торговых представителей, когда их компанию поглотил европейский конгломерат. С одной стороны, эта сделка стала для него благом: новый собственник пообещал выделить на маркетинг значительные дополнительные ресурсы. С другой стороны, пришла команда управленцев-европейцев, которые нашему руководителю казались слишком жесткими и неприятными людьми. Они отменили традицию непринужденной болтовни о спорте, которая предшествовала любому совещанию, закрыли любимую всеми столовую и охарактеризовали методы службы по работе с клиентами, в которой нашло пристанище много старожиллов, как холодные и обезличенные.

Преддверие карьерной катастрофы?

На самом деле нет, поскольку наш герой в этой ситуации принял решение не уходить, а заняться обновлением себя. Ему нравилось жить в долине Напа, он верил в продукт



и чувствовал, что вообще-то поглощение может означать великое будущее и для него, и для компании в целом. Поэтому он отбросил аргументы вроде «Так мы раньше никогда не делали» и занялся поиском ответов на вопрос «зачем?», сталкиваясь с каждым новым приемом. И на совещаниях, и при личном общении он мягко спрашивал: «Не могли бы вы помочь мне понять логику нашей новой методике прогнозирования?» или «Не могли бы вы показать, как пришли к такой оценке рынка Среднего Запада? Методика новая, и мне не терпится в ней разобраться». Иными словами, он показывал, что стремится влиться в программу, и демонстрировал открытость новому.

Именно такова правильная реакция на новое — «ух!» вместо «ох...». Конечно, ваши старые приемы и сильные стороны вполне успешно вам служили. Но то было на старом месте.

Используйте их в качестве фундамента. Главное, помните: новое место принадлежит новому вам — открытому изменениям, открытому нараспашку.

## После прощального вечера

Ну и наконец, завершение карьеры.

Для большинства из нас выход на пенсию становится полной противоположностью увольнению: это слезы радости. Прощание с рутинной. С бесконечными совещаниями. С людьми, которые контролируют ваше расписание. С заводами и бесконечными требованиями увеличить объемы выпуска. Со звонками клиентам. С зарядкой телефона на полу аэропорта в ожидании задержанного рейса в Чикаго.

Наконец-то ваше время принадлежит вам.

Иногда завершение карьеры приносит и интеллектуальное облегчение. Может настать время, когда у вас кончились свежие идеи и вы неспособны дать компании больше ничего.

Возможно, вы пропустили стандартный срок выхода на пенсию и, оглянувшись вокруг, вдруг заметили, что превратились в блокирующего, который сдерживает развитие более молодых сотрудников, ждущих, когда же вы уйдете, чтобы они могли наконец реализовать свои карьерные планы. У вас есть обязательства по отношению к этим людям, и вы это знаете.

Так что идите с миром.

Но не завершайте карьеру.

Обновляйтесь.

Скажите «до свидания», а потом воскликните «здравствуй!». Чему-то новому. Важному. Большому.

Если вы никогда не работали в области судьбы, выход на пенсию — самое время начать. Вернитесь за парту и научитесь тому, чего вам не хватает. Придумайте себе новое занятие и начните жить так, как всегда хотели.

Создайте свой бизнес, как Грэм. Или в знакомой, или в совершенно новой области. Купите франшизу. Станьте партнером стартапа, который может воспользоваться какими-то из ваших накопленных за десятилетия знаний. Или волонтером программы, которая заставляет учащенно биться ваше сердце.

Только не переставайте расти.

Играйте в гольф. Растите сад. Путешествуйте по стране или миру. Пишите роман. Всего этого вы ждали. Но не допускайте застоя. Застой — это то, что заставляет слишком многих пенсионеров сидеть и вздыхать об ушедших днях, предаваясь ностальгии по временам, которых никогда не было.

Это еще никому не помогло, так что прочь ностальгию.

Двигайтесь сами и заставляйте двигаться свою энергию в абсолютно новое место. Пенсия позволяет вам — да просто умоляет вас — жить прошлым. Обновление стимулирует жить в настоящем и будущем.

Официально мы оба вышли на пенсию в 2001 году. (Ну ладно, на пенсию вышел один из нас; другого уволили

за симпатию к пенсионеру.) Впереди у нас лежала неизведанная территория, жаждавшая того, чтобы мы ее изучили. Этим мы и занялись, особенно при подготовке к запуску нашей онлайн-программы MBA. Мы стали предпринимателями! Именно это и было нашим обновлением. Куда ни шагни — неизвестность.

Ясно, что мы не уникальны. Всем нам известно множество историй о «вторых карьерах», приносящих людям огромное удовлетворение. Энди Пирсон из PepsiCo, Билл Джордж из Medtronic и Кевин Шарер из Amgen ушли в отставку, оставили корпоративную Америку и стали профессорами Гарвардской школы бизнеса. Кэл Рипкен-младший, великий бейсболист, завершивший спортивную карьеру после 21 сезона в Baltimore Orioles, сейчас владеет и управляет двумя молодежными спорткомплексами и телеканалом, а также читает лекции. Еще ему принадлежат два клуба низшей лиги. Нетрудно понять, что для легендарного Кэла, который завершил карьеру в 40 лет, новая история только начинается.

Но такое обновление — удел не только CEO и звезд спорта. Мы недавно познакомились с предпринимателем из страховой отрасли, который продал свою компанию, закончил карьеру в бизнесе и снова пошел учиться, чтобы стать физиотерапевтом. Сейчас он работает в Нью-Йоркском госпитале специальной хирургии и счастлив, как никогда в жизни. Мы знаем полицейского из Нью-Йорка, который после выхода на пенсию построил успешную карьеру в качестве представителя заказчика, контролирующего ход выполнения сложных строительных проектов. Пенсионер-патологоанатом управляет кофейной плантацией в Гондурасе. Ушедший в отставку руководитель организации из области здравоохранения занялся богословием. Бывший директор по ИТ стал джазовым музыкантом.

Мы могли бы продолжать долго, но суть ясна: когда карьера заканчивается, жизнь продолжается.

Значит, можно начать новую жизнь.

\* \* \*

Ладно, признаем, что-то все же закончится.

Эта глава о прелестях обновления, во-первых.

И книга, во-вторых.

Книга, которая задумывалась как ваш надежный партнер в самой великой на Земле игре: бизнесе. Ведь, как мы сказали, никто не должен заниматься им в одиночку. Это исключительно командный вид спорта, и мы снова благодарим вас за то, что вы взяли нас в свою команду.

Мы рассказали вам почти все, что знали, о конкуренции и стратегии, глобализации и росте, финансах и маркетинге. Мы поделились с вами соображениями о важности стремления к правде и создания доверия, строительстве отличной команды, управлении «гениями, бродягами и ворами», которые могут сделать вашу работу, скажем так, особенно интересной. И наконец, углубились в вопросы планирования карьеры и, надеемся, помогли вам выяснить, какой она должна быть, как ее улучшить и как сделать так, чтобы она никогда не заканчивалась.

Потому что работа — это здорово. Это жизнь. Это то, что мы делаем все время.

И каждый день все лучше.

# Благодарности

В этой книге мы говорим о том, что бизнес — командный вид спорта. То же можно сказать и о написании книги. Мы за последние десять лет познакомились с огромным количеством замечательных людей. Знающих, мудрых, отважных, великодушных, изобретательных. Талантливых. Мы любим и благодарим вас за помощь в разработке концепций и приемов, описанных в книге.

Во-первых, это лидеры и владельцы крупных и небольших компаний, истории и мысли которых приведены на этих страницах: Дейв Кэлхун, Эрик Фирвальд, Джо ДеАнджело, Майкл Петрас, Дэннис Гипсон, Скотт Маннис, Винди Банга, Пол Пресслер, Банни Уильямс, Джой Левин, Майкл Зелифф, Сьюзен Джекобсон и Грифф Лонг. Каждый из вас — светоч интеллекта, и мы знаем, что ваш опыт станет ценным руководством для тех, кто вслед за вами движется по длинной, извилистой и полной ухабов дороге к успеху в бизнесе. Мы безмерно благодарны всем остальным людям, чьи истории приведены в книге, но кто по понятным причинам просил нас не указывать их настоящие или полные имена.

В последние десять с небольшим лет мы также были окружены людьми, которые благодаря своим словам и действиям помогли нам стать умнее — причем намного. Дон Гогел

из частной инвестиционной компании Clayton Dubilier & Rice был прекрасным преподавателем динамики отрасли частных инвестиций и техники совершения сделок и при этом продемонстрировал идеальное знание сложного искусства управления и партнерства. Барри Диллер, основатель и CEO IAS, оказался потрясающим партнером по бизнесу, чей острый ум, энергия и отвага помогли нам приобрести колоссальные знания в области предпринимательства и онлайн-среды. Билл Конати, соавтор книги «Повелители талантов»\*, уже два десятка лет возглавляет в GE направление по работе с персоналом и остается нашим близким другом и деловым партнером. Его глубокие знания об управлении людьми, которыми он делился в бесконечных разговорах, повлияли и на наши мысли, и на некоторые разделы книги.

Многие истории и идеи, вошедшие в книгу, стали результатом общения с преподавателями, сотрудниками и студентами Института управления Джека Уэлча Университета Стрэйера. Мы благодарны декану института Андреа Бэкмен и CEO Дину Сиппелу за их усилия по созданию столь замечательного учебного заведения, а также председателю совета Университета Стрэйера Робу Зильберману и его CEO Карлу Макдоннелу за их неизменную поддержку на этом пути.

Впервые термин «область судьбы» мы услышали из уст Терри Смита, пастора христианской церкви «Жизнь» в Ориндже и автора книги «Как вы оцените свою жизнь?»\*\* во время проповеди, прочитанной одним воскресным утром. Спасибо тебе, Терри, за великодушное разрешение позаимствовать твою концепцию и адаптировать ее для бизнеса.

Благодарим Холлис Хеймбоуч из HarperBusiness, просто потрясающего издателя. Она опекала эту книгу, начиная с нескольких неразборчивых фраз, нацарапанных на салфетке,

---

\* Conaty B., Charan R. The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers. Crown Business, 2010.

\*\* Smith T. Ten — How Would You Rate Your Life? HigherLife Publishing, 2011.

и вплоть до выхода, причем с грацией, юмором и редакторской виртуозностью. Она — лучшая. Если говорить о лучших, то вспомним и Боба Барнетта из Williams & Connolly, который участвовал подготовке книги, за что мы его (еще раз) благодарим.

Окончательную редакторскую шлифовку обеспечила Меган Слатофф-Бурке, директор по маркетингу Института управления Джека Уэлча, чей острый как бритва ум сделал эту книгу лучше.

Каждой команде нужны болельщики, и нам посчастливилось обрести их в виде нашей чудесной семьи. Спасибо вам всем за то, что любили нас, несмотря на скулеж, стоны и жалобы, и радовались вместе с нами, когда книга была закончена.

И наконец, эта книга не состоялась бы без терпения и всесторонней помощи Розанны Бадовски. Она присоединилась к команде Уэлча (в качестве помощника Джека) в 1988 году. Да, в 1988-м. Да, и она до сих пор всем занимается. Спасибо тебе, Роза Ро. Обещаем: больше никаких книг.

По крайней мере в ближайшие годы.

# Об авторах

Джек Уэлч (р. 1935) — легендарный CEO General Electric. За два десятилетия его правления, с 1981 по 2001 год, общая стоимость корпорации возросла в 30 раз — с 13 до почти 500 миллиардов долларов. General Electric стала крупнейшей по капитализации в мире компанией.

После того как Джек Уэлч покинул GE в 2001 году, он написал свою автобиографию *Jack. Straight from the Gut*, которая сразу стала бестселлером: по всему миру было продано более 1 млн экземпляров, в России, где книга продается под названием «Джек. История менеджера» — более 20 тысяч.

Еще одна книга Джека Уэлча, написанная в соавторстве с Сюзи Уэлч, *Winning* («Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе»), также пользовалась большим успехом.

В настоящее время Джек Уэлч является советником небольшой группы CEO, входящих в *Fortune 500*. Время от времени Уэлч продолжает выступать перед бизнес-сообществом и студентами.

Сюзи Уэлч (р. 1959) — супруга Джека, бывший главный редактор *Harvard Business Review*. Выпускница программы MBA Гарвардской школы бизнеса. Вместе с Джеком они открыли собственную школу MBA.



# Указатель

- Банга, Винди 76, 77, 81, 221  
Бергес, Джим 114  
Гиббс, Кристин 212  
Гипсон, Деннис 66, 221  
ДеАнджело, Джо 39, 53, 56, 221  
Джекобсон, Сью 169, 221  
Джордж, Билл 42, 219  
Клинтон, Билл 149  
Кнаусс, Дон 31  
Конати, Билл 222  
Кэлхун, Дейв 21, 25, 26, 28, 31, 148, 221  
Левин, Джой 161, 162, 163, 221  
Лихи, Терри 44, 133  
Лонг, Грифф 180, 181, 221  
Лэнд, Эдвин 117  
Майер, Марисса 165  
Мэннис, Скотт 66  
Петрас, Майкл 58, 61, 68, 221  
Пирсон, Энди 219  
Пресслер, Пол 75, 79, 80, 221  
Райхельд, Фред 90  
Рипкен-младший, Кэл 219  
Уильямс, Банни 82, 84, 190, 221  
Фирвальд, Эрик 26, 28, 31, 221  
Шарпер, Кевин 219
- A&E 110  
Amgen 219  
AssuraMed 57, 58, 59, 60, 61, 66, 68, 71  
Baltimore Orioles 219  
Bridal, David's 75, 79, 80, 83  
Bunny Williams Home 82  
Clorox 31  
Disney 79, 80  
Equinox 180, 181  
Harvard Business Review 55, 224  
HD Supply 39, 56  
Herz 180  
Home Depot 39, 40  
Hussmann 65, 66  
IBM 110  
Jacobson Strategic Communications 169  
JP Morgan 51  
Medtronic 219  
Miller 74  
Mindspark 161, 162  
Nalco 22, 23, 26, 27, 28  
Neiman Marcus 110  
Nestle 59, 74  
Nielsen 21, 22, 25, 28, 148  
Oreo 112

RealReal 106

Red Bull 109, 110

Sony 51

Target 51

Tesco 44, 133

Under Armour 121, 122

Unilever 76, 84

USA Network 110

VNU (Verenigde Nederlandse  
Uitgeverijen) 21, 28

WestJet Airlines 62

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Джек Уэлч  
Сюзи Уэлч

## **Вместо MBA**

Полезные советы от легендарного менеджера

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Юлия Потемкина*  
Литературный редактор *Ольга Свитова*  
Дизайн обложки *Наталья Савиных*  
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*  
Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*