

Говард Бехар

экс-президент
Starbucks International

при участии Джанет Голдстейн



с предисловием
Говарда Шульца,
основателя и главы Starbucks

HOWARD BEHAR
with Janet Goldstein

It's Not About the Coffee

*Leadership Principles
from a Life at Starbucks*

ГОВАРД БЕХАР
при участии Джанет Голдстейн

Дело не в кофе

*Корпоративная культура
Starbucks*

Перевод с английского

Второе издание

УДК 640.442+658.3
ББК 65.431.15+65.291.6-21
Б55

Переводчик М. Суханова

Бехар Г.
Б55 Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Говард Бехар при участии Джанет Голдстейн ; Пер. с англ. — 2-е изд.

ISBN 978-5-9614-0964-2

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

УДК 640.442+658.3
ББК 65.431.15+65.291.6-21

Содержание

Предуведомление	9
Предисловие.....	11
ВВЕДЕНИЕ	
<i>Только о людях, обо всех людях</i>	17
1. САМОСОЗНАНИЕ	
<i>Всегда носить одну и ту же шляпу</i>	25
2. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ	
<i>Делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры.....</i>	43
3. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ	
<i>Тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник.....</i>	63
4. ЧУТКОСТЬ	
<i>Забота должна быть неподдельной</i>	77
5. УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ ПРАВДУ	
<i>У вещей есть голос.....</i>	91
6. ОТКРОВЕННОСТЬ	
<i>Только правда звучит правдоподобно.....</i>	109
7. АКТИВНОСТЬ	
<i>Мыслить как человек действия, действовать как человек мысли.....</i>	123
8. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ТРУДНОСТЯМ	
<i>Мы прежде всего люди.....</i>	135
9. АВТОРИТЕТ	
<i>Спокойный негромкий голос посреди оглушительного шума.....</i>	147

ДЕЛО НЕ В КОФЕ

10. СМЕЛЫЕ МЕЧТЫ

«Да» — *самое могущественное слово на свете*163

Благодарности.....171

Предметный указатель.....175

*Работы в мире — как грязи.
Сделанная кое-как, она пачкает руки, рассыпается прахом.
Но вещь, достойная мастерского исполнения,
совершенна по форме, чиста, и ее суть несомненна.
Греческие амфоры для вина или масла,
горшки индейцев хопи для хранения зерна
выставляются в музеях,
но мы знаем, для чего они предназначались.
Кувшин просит налить в него воды,
а человек — дать ему настоящую работу.*

МАРДЖ ПИРСИ
Быть нужным



Предуведомление

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

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



Предисловие

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

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

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

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

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

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

Орин обеспечивал баланс между разными путями, а также финансовое руководство и соответствующие нужные нам ноу-хау. Несмотря на то что формально главой компании считался я, все у нас основывалось на исключительно глубоко уважении друг к другу, без единого намека на «разделяй и властвуй». Наш тройственный союз сотрудники метко окрестили H₂O (по начальным буквам имен — Howard, Howard, Orin). Мы стали необходимым ингредиентом компании, как вода для кофе.

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

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

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

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

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

Я настоятельно рекомендую эту книгу:

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

Говард предлагает в своей книге десять простых конкретных принципов, которыми можно руководствоваться, посту-

Предисловие

пая как лидер. Это призыв стать творцом собственной жизни, работы и мира, которым гордишься. Нет в мире лучшего учителя, чем Говард Бехар.

Говард Шульц



ВВЕДЕНИЕ

Только о людях, обо всех людях

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

МАРГАРЕТ МИД

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

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

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

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

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

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

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

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

в жизнь, проверяли ее действенность, передавали ее окружающим.

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

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

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

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

Десять принципов личного лидерства

В Starbucks есть зеленый буклетик — «Книга зеленого передника»¹, где перечислены руководящие принципы, об-

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

щие для всех работников компании. Это совсем тоненькая и очень простая книжка, но никто никогда не жалуется на ее примитивность. Она не содержит ни инструкций, ни запретов, а лишь напоминает о том, за что мы стоим в наших кафе и что *можем* делать.

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

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

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

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

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

2. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ: ***делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры.***

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

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

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

4. ЧУТКОСТЬ: ***забота должна быть неподдельной.***

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

5. УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ ПРАВДУ: ***у вещей есть голос.***

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

6. ОТКРОВЕННОСТЬ: ***только правда звучит правдоподобно.***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ценные памятки

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

Всякий раз, услышав или прочитав важную и ценную мысль, я выписывал ее для себя, а в дальнейшем ссылаясь

на нее и цитировал ее, обучая и наставляя других. Эти мудрые слова — иногда прямые, иногда загадочные — не стали лозунгами, украшающими коридоры и туалеты компании, они послужили трамплином для множества сложных, но позитивных диалогов, которые я вел с разными людьми, и вошли в коллективную память тех, кто формирует культуру Starbucks.

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

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

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

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

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

ДЕЛО НЕ В КОФЕ

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

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

1. САМОСОЗНАНИЕ

Всегда носить одну и ту же шляпу

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

УИЛЬЯМ ДЖЕЙМС

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

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

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

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

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

В своей знаменитой книге «Шесть шляп мышления»¹ Эдвард де Боно называет шляпами различные позиции участников дискуссии, которые он стремится рассматривать как равноправные и без предвзятых оценок. Белая шляпа соответствует нейтральному и объективному мышлению, зеленая — плодотворному и творческому, черная предназначена для скептика-критикана («адвоката дьявола») и т. д. Символические шляпы выступают у де Боно как инструмент, помогающий организовать откровенный и конструктивный диалог.

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

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

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ДЖОНСОН

Менеджер за одну минуту

¹ Edward De Bono. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown, 1985; New York: Back Bay Books, 1999. (Русский перевод: Боно, Эдвард де. Шесть шляп мышления. СПб.: Питер публишинг, 1997. — Прим. пер.)

Обманчиво простая книга Кена Бланшара и Спенсера Джонсона «Менеджер за одну минуту»¹ — введение в искусство руководства — содержит прямую формулировку, в точности выражающую мои взгляды: «Тот, кто хорошо к себе относится, добивается хороших результатов». Вот оно! Наш успех непосредственно связан с тем, насколько мы честны перед собой, насколько понимаем, кто мы, к чему стремимся и каким путем собираемся добиваться цели.

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

Кто ты и чья на тебе шляпа?

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

Я с энтузиазмом окунулся в работу. Меня интересовало все — и сама мебель, и витрины, и клиенты, и продавцы в торговых залах. Мне хотелось быть лучше всех, предлагать самый качественный товар, обеспечивать высший класс обслуживания. Я был горяч, говорил то, что думал, и моя страсть проявлялась во всем. Заинтересованности, сосредоточенности и про-

¹ Kenneth H. Blanchard and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. New York: William Morrow & Co, 1982. (Русский перевод: Бланшар, К., Джонсон, С. *Менеджер за одну минуту*. Минск: Попурри, 2005. — Прим. пер.)

сто стремления двигать дело у меня было более чем достаточно. Но, по-видимому, моя эмоциональность оказалась чрезмерной. Однажды глава фирмы поймал меня у двери лифта и произнес поразившие меня слова: «Говард, тебе нельзя быть таким несдержанным на людях».

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

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

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

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

было научиться не подавлять эмоции, а поставить их себе на службу, чтобы мой пыл работал на меня и заражал других.

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

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

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

Знайте, что для вас действительно важно

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

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

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

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

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

Цели дают нам средства для воплощения мечты

Искать свою шляпу, свое «я», значит куда-то двигаться. Я думаю, что это и есть источник нашей целеустремленно-

сти и заинтересованности в работе и в жизни. Без мечты, без цели у нас нет направления. Перефразируя «Алису в стране чудес», если неважно, куда ты хочешь попасть, то неважно, и какой дорогой идти.

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

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

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

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

Мы идем за мечтами и добиваемся целей. Конечно, они способны по-настоящему нас увлечь только тогда, когда со-

ответствуют нашей шляпе, нашему истинному «я» и тому, чего мы действительно хотим. И да, что-то наверняка не получится. Но нельзя поймать рыбу-мечту, не натянув леску. Поэтому будьте целеустремленны, не удовлетворяйтесь тем, чтобы просто плестись неизвестно куда.

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

МЭРИ РЕБЛИНГ

Воспитание духа

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

Выявить и сформулировать сущность Starbucks нам помогли советы Джима Коллинза, одного из авторов книги «Построенные навечно»¹; он провел у нас несколько семинаров, оказавших мощнейшее влияние на судьбу компании. В книге цитируются слова второго президента ИВМ Томаса Уотсона-младшего, хорошо выражающие мысль о необходимости всегда ходить в одной и той же шляпе: «Единственной

¹ James C. Collins and Jerry I. Porras. *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins, 1994; *Collins Business Essentials*, 1997, 2002. Цитируемые слова — из главы 5. (Русский перевод: Коллинз, Джим С., Поррас, Джерри И. *Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — *Прим. пер.*)

Полезные мысли о миссии и ценностях компании можно найти также в книге Джеймса Отри «Слуга — лидер» (James Autry. *The Servant Leader*. New York: Three Rivers Press, 2001), однако она способна и повредить, если сказанное автором будет восприниматься в отрыве от истинной сути организации.

священной коровой для организации должна быть ее философия ведения бизнеса».

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

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

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

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

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

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

Целостность целей

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

Когда ситуация с нашими влечениями проясняется, мы начинаем отчетливее видеть свои сильные стороны и склонности. Способность к некоторому виду деятельности и лю-

бовь к нему часто взаимосвязаны. В течение жизни мы приобретаем новые навыки и совершенствуем те, что у нас уже есть, меняем направление и работаем над преодолением собственных недостатков. Но энергию, необходимую для упорного стремления к цели и получения желаемых результатов, дают нам наши природные таланты.

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

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

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

Значение ценностей: выбор пути

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

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

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

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

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

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

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

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

Ценности, которые дороже денег¹

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

В Starbucks мы давно поняли, что при любых проблемах — экономических ли, связанных ли с конфликтом или разочарова-

¹ См. Howard Schultz, Don Jones Yang. *Pour Your Heart Into It*. New York: Hyperion, 1997. В этой книге рассказывается, как Шульц строил компанию «чашка за чашкой». (Русский перевод: Шульц, Г., Йенг, Д. Влейте в нее свое сердце. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — *Прим. пер.*)

нием в неудачной идее — наша шляпа и наши ценности остаются при нас и самое главное — крепко за них держаться. Изменив друг другу или своим клиентам, мы бы сошли с верного пути и перестали быть собой.

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

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

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

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

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

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

Единственная шляпа и мудрость окружающих

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

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

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

Ничто не обладает силой, сравнимой с движением человека к реализации своего потенциала — и даже к достижениям, превышающим этот потенциал. Макс де Пре¹, легендарный руководитель мебельной компании Herman Miller и сын ее основателя, как-то рассуждал о бегуне, который бежал на сто ярдов, пробежал девяносто пять и полностью выдохся. Осталось всего пять ярдов, но он их так и не преодолел, в результате все предыдущие усилия оказались напрасными.

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

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

Не мы находим шанс, а он нас

Каждому дано найти свой шанс или создать его. Для этого нужно обладать оптимизмом по отношению к себе, верой в себя. Таким образом — удивляйтесь, удивляйтесь — все снова сводится к самоосознанию и поиску своей единственной шляпы. Этот путь нелегок, и дополнительным грузом на ваши плечи могут лечь ваше происхождение, воспитание,

¹ См.: Max De Pree. Leadership Is an Art. New York: Currency Doubleday, 1989, 2004, p. 143. (Русский перевод: Пре, Макс де. Музыка лидерства. СПб.: Санкт-Петербургский центр христианской литературы и информации, 1996. — Прим. пер.)

даже наследственность. Но если вы честны перед собой и действительно ищете дорогу, вы ее найдете.

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: самоосознание

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



2. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ

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

Работа существует для человека, как и человек —
для работы.

РОБЕРТ ГРИНЛИФ

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

Работа и мечта

Сосредоточившись на тактических и технических вопросах построения бизнеса, мы нередко упускаем из виду людей, на которых держится бизнес. Нашим вниманием владеют маркетинг, брендинг, контроль качества, технические инновации, коммерческие предложения, приобретения, а не те, чье вдохновение, воля и энтузиазм — залог успеха любого начинания. Ведь это люди планируют и проводят мероприятия и кампании, реализуют проекты. Если мы понимаем, что и зачем делаем, — как индивиды и как лидеры, — а наши сотрудники понимают это в отношении себя, то всех нас объ-

единяет сознание общей цели и мы в состоянии действовать правильно. Люди хотят работать над масштабными идеями, которые для них важны и значимы. Когда это удастся, они находят золото.

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

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

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

Сила сплочения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Очевидно, мы не могли ограничиваться только разговорами: требовались совместные действия, а для них — большая общая цель, пугающая, но вместе с тем зовущая, которая сплотила бы нас. Здесь в игру вступила тактика. Я «с потолка» предложил в течение ближайших трех лет увеличить объемы продаж новых кафе в среднем на \$100 000. В тот момент объемом продаж составлял для нового кафе почти \$650 000, и про себя я думал, что, если мы сделаем хотя бы половину намеченного, это будет фантастика.

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

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

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

На совещаниях по планированию все объясняли, что они собираются делать. Мы ставили друг другу сложные задачи и, самое главное, давали взаимные обещания. Возник вопрос, как заручиться поддержкой остальных работников. Между собой мы называли свой план «100 в 3» и решили выступить

под таким лозунгом. Мы расклеили по всему зданию центрального офиса листки, на которых было написано только «100 в 3», и сотрудники стали интересоваться, что это значит. Начались разговоры, которые принесли нам новые идеи. Листки расклеивались и на местах — мы мобилизовали всех.

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

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

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

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

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

Каков же был итог? Что принесла деятельность команды?

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

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

Вы больше своей должности

Правильно пел Боб Дилан — надо кому-то служить. А еще надо служить себе, своему истинному «я». Если выбирать работу из-за должности, можно не получить от нее ничего, кро-

ме должности. Если же любить свое дело и стремиться к высшей цели, результаты и награда будут более значимыми.

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

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

Личное лидерство предполагает страсть к работе и целеустремленность. Источник нашего стремления вести себя и других — в убежденности, что мы можем добиться чего-то существенного. Когда нас занимают не глубинные приоритеты, а мысли о внешних благах, таких как повышение в должности или отгороженный кабинет в углу, мы отрезаны от подлинной радости свершения. Я никогда не верил, что людей интересуют должности. Их интересуют возможности, результаты, серьезные сдвиги к лучшему.

Эффект сотой обезьяны: сила примера

Рассказ о сотой обезьяне может вдохновить нас на то, чтобы попробовать изменить к лучшему свой уголок мира. Он напоминает нам о силе одиночки, делающего что-либо так, как надо, — пример может быстро распространиться, и поведение и культура целой команды станут иными. История эта такова. В 1950-е годы на японском острове Косима, где обитает большая популяция обезьян, исследователи поставили эксперимент. Они стали рассыпать в песке сладкие корни батата, которые обезьяны подбирали и ели. Одна сообразительная молодая обезьянка додумалась смывать песок с батата, опустив его в ручей, и научила этому своих братьев, сестер, товарищей по играм, а те, в свою очередь, стали учить других обезьян.

Многие годы бататы мыли только обезьяны из ограниченной группы семей, а потом случилось нечто невероятное. В один прекрасный день, — казалось, без всякого перехода, — их вдруг начали мыть все обезьяны. Произошло нечто вроде качественного скачка. Как только сотая обезьяна освоила новое поведение, — объясняли популяризаторы эксперимента, — оно распространилось на всех обезьян острова (и даже, как считали тогда некоторые, других островов). Одна обезьяна не могла передать всем остальным сообщение «бататы надо мыть», но когда была достигнута критическая масса, об этом каким-то образом узнали сразу все.

Кен Киз рассказал эту историю в 1980-е годы¹ в контексте холодной войны и движения за нераспространение ядерного оружия. Хотя повторное изучение результатов эксперимента показало, что изменение поведения обезьян носило более ограниченный характер, наблюдение о том, что культурный сдвиг начинается со сдвига в индивидуальном поведении,

¹ См. Ken Keyes Jr. *The Hundredth Monkey*. Kentucky: Ken Keyes Jr., Devorss, 1981, 1984. Подробнее об эксперименте и его интерпретации см. статью *Hundredth Monkey Effect* в «Википедии» (en.wikipedia.org/wiki/Hundredth_Monkey), а также Elaine Myers. *The Hundredth Monkey Revisited* (www.context.org/ICLIB/IC09/Myers.htm).

до сих пор не утратило актуальности. Не во всех процессах присутствует выраженный лидер, и не всегда можно определить, при каких условиях участники сумеют полностью проявить свои способности.

Руководя, мы осуществляем серьезные сдвиги, делая нечто правильное. Если не заботиться о том, кому достанутся похвалы и слава, можно добиться очень многого. Иногда вам удастся убедить шефа или кого-то из руководителей проверить вашу идею, иногда вы получаете отказ и должны проявлять упорство. Почти все успешные новшества Starbucks начинались с личной инициативы, с того, что некто делал нечто, представлявшееся ему правильным. Именно так был изобретен наш бутылочный фрапучино, так мы начали играть в кафе музыку, выпускать и продавать записи, так появилось даже обезжиренное молоко в составе наших напитков — у каждого из этих начинаний своя история.

Наши партнеры могут что-то придумывать, делиться своими идеями с другими, находить поддержку и в итоге приносить свою лепту в успех своего сообщества — в данном случае Starbucks. Новшество, может быть, и не принесет изобретателю личной славы, но общий успех вернется к нему, как железо к магниту. Я убежден, что его станут больше уважать, хотя, может быть, и не за конкретную идею, потому что, как гласит старая пословица, чем больше ты даешь, тем больше получаешь.

Не будь на свете похвал

Нам необходимы похвалы и признание, нам нужно чувствовать, что наши дела заботят кого-то еще, кроме нас. Оказывается, это в природе человека. Одобрение окружающих включает в наш мозг выработку гормонов, благодаря которым мы испытываем удовольствие. По данным исследований, одним людям похвалы нужны больше, чем другим, и всех нас время от времени охватывает неуверенность. Нам легко может показаться, что остальные просто не знают о наших

достоинствах и заслугах. Но мы не должны ждать чьего-то одобрения¹.

Однажды — я находился тогда в возрасте между тридцатью и сорока годами — кто-то при мне спросил: «Если бы на свете не существовало ни похвал, ни критики, кем бы вы были?» Это очень важный вопрос, и он стал одним из первых изречений, которые я заключил в рамку и повесил у себя на стене. Ответ на него откроет вам вашу главную цель в жизни и путь, который вы должны избрать.

Там, где вы можете действовать в соответствии со своей системой ценностей, у вас самые лучшие условия для того, чтобы браться за сложные задачи и с блеском их выполнять. Вы знаете, что находитесь в нужном месте, поэтому при любых трудностях вас будет поддерживать чувство уверенности и спокойствия.

Часто чем сильнее риск, тем выше достижения. Если вам нужна зажигательная речь, придумайте ее и произнесите перед собой. Не ждите, пока к вам подойдут. Если рядом нет никого, кто мог бы выступить вашим наставником, вдохновите себя сами. Ведь работа в конечном счете ваша, и ответственность лежит на вас.

Кем бы вы были, не будь на свете ни похвал, ни критики? Если тем же, кем и сейчас, то вы — на своем месте.

Подходите ли вы?

При найме в Starbucks нас волнуют такие качества партнеров, как умение масштабно мыслить, стремление влиять на ход событий, сочувствие нашим убеждениям и целям. Нам

¹ См. Rosamund Stone Zander, Benjamin Zander. *The Art of Possibility*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000; Penguin Books, 2002. (Русский перевод: Зандер, Розамунда Стоун, Зандер, Бенджамин. *Искусство возможности: трансформация профессиональной и личной жизни*. М.: Вильямс, 2004. — *Прим. пер.*) Глава этой книги «Поставь себе высший балл» содержит замечательную параллель к моему рассуждению.

нужны не карьеристы и не пассивные мечтатели, а люди, которые хотят осуществить определенную часть мечты. Наша задача — выдвинуть на передний план идею понимания своего предназначения. Благодаря этому индивидуальный успех и успех организации неразделимы. Мы ищем людей, полных энтузиазма по поводу Starbucks и того, что они могут совершить вместе с нами. (Если вы когда-нибудь придете на интервью в Starbucks, покажите, что вам небезразличны компания и ее цели, а если вам предложат фирменный напиток — холодный или горячий, с кофеином или без, чистый или разбавленный, даже чай компании Tazo, — обязательно его попробуйте.)

В каждой компании есть своя культура, которая может подойти или не подойти тому или иному человеку. Сама наша способность к лидерству может определяться этим ощущением «подходящести» и общности целей. Я согласен с описанием дальновидных компаний в книге «Построенные навечно»¹: «Дальновидная компания покажется хорошим местом для работы только тем, кому особенно хорошо “подходят” ее основная идеология и требовательные стандарты. Поступив в такую компанию, вы либо “подойдете” и будете процветать, — может быть, станете счастливейшим из людей, — либо вас изгонят, как вирус. Или — или. Середины нет. Это почти как религия. В дальновидных компаниях присутствует настолько отчетливое представление о том, за что они стоят и чего добиваются, что там просто нет места для не желающих или неспособных удовлетворить их строгим стандартам».

При выходе на мировой рынок мы пообещали руководству и остальным сотрудникам Starbucks, что через пять лет наша международная сеть начнет приносить прибыли и перестанет быть обузой для компании. Взяв на себя такое обязательство, мы отправились поделиться со всем миром своей мечтой.

¹ См. сноску на с. 32.

Мы поставили задачу: сделать Starbucks средством, соединяющим людей друг с другом. И вот в один прекрасный день я перешел от команды, нередко насчитывавшей тысячу человек, к команде из себя одного. Я начал с нуля и стал подбирать единомышленников, которые бы вместе со мной занялись воплощением мечты. На первом этапе мне требовалось сформировать группу из трех-четырех сотрудников: один должен был отвечать за финансовую деятельность, другой — за текущие операции, третий — за процесс создания совместных предприятий и еще один — за маркетинг. Так как компания обещала нам всяческую поддержку и полный объем финансирования, я считал, что работа в моей группе открывает для участников гигантские перспективы, и стремился набрать как можно больше людей внутри Starbucks.

Это оказалось непросто. Многие не хотели переходить в столь маленькое подразделение — если, конечно, его можно было назвать подразделением. Масса людей отказалась из-за риска — им нужна была спокойная работа с фиксированными должностными инструкциями. Нашлись и такие, кого больше интересовало выстраивание собственного резюме, чем построение бизнеса.

Первый менеджер, которому я предложил ведать нашими финансами, заявил, что согласится, только если получит повышение и должность вице-президента. Мне такая постановка вопроса не понравилась, и я решил попытать счастья у другого сотрудника, который производил впечатление человека, имеющего цель в жизни и, как я знал, был влюблен в Starbucks. К счастью, он горячо заинтересовался проектом и в дальнейшем внес огромный вклад в его успех, а со временем стал и вице-президентом. Сейчас он занимает один из высших постов в финансовом руководстве нашей компании.

В определенный момент я принял на работу в отдел маркетинга умную и энергичную сотрудницу из другой фирмы. Ее система ценностей была аналогична нашей, а навыки, опыт и творческий потенциал вполне позволяли ей заниматься построением международного бренда. Однако в условиях каждо-

дневных инноваций мы более всего нуждались в процессах и руководящих указаниях для управления нашей стремительной многонациональной экспансией.

Осознав, какие ценности для нее важны и зачем она пришла в компанию, сотрудница заключила, что с такой маломощной командой ей не удастся осуществить свои мечты и планы, что они не согласуются с той стадией развития, на которой в данный момент находится Starbucks. Ей стало ясно, что роль строителя наших систем — не для нее, ее вдохновляет работа над широкомасштабными проектами по развитию бизнеса во всем мире. И она приняла нелегкое решение покинуть компанию и искать другое место, где могла бы воплотить в жизнь свою мечту. Наша компания не стала для нее таким же домом, как для меня, но помогла ей проверить и узнать себя. Мы иногда видимся, поэтому я знаю, что ей удалось преуспеть в своем деле и что она по-прежнему любит Starbucks. И я горд за нее, поскольку она правильно поступила, отдав должное своей единственной шляпе. Очень многие получили в Starbucks возможность для самореализации. Для других, которые, хотя подчас это было болезненно, уходили от нас и двигались дальше, наша компания сыграла иную роль. Мы давали сотрудникам толчок к осознанию того, почему они здесь, и случалось, они понимали, что здесь им не место.

Некоторые обнаружили, что работа в Starbucks не согласуется с тем образом жизни, который они хотели бы вести, или с избранной ими шляпой. За годы существования компании мы потеряли таким образом немало замечательных людей, но я думаю, что удержали больше. Покинувшие нас сотрудники перешли в другие организации и там стали приносить больше пользы и получать больше радости от работы, потому что они активно искали для себя место, которое бы лучше соответствовало их способностям и устремлениям. Мы побуждаем людей определять, что для них действительно важно — не только с профессиональной, но и с человеческой точки зрения. Starbucks подходит не всем. Нет компании, которая бы всем подходила. Если у вас не полу-

чается работать над воплощением своей мечты и вы заняты только работой, то вы не на своем месте.

Зашел в тупик — остановись

Я далеко не сразу догадался, что если мне что-то плохо удастся, то лучше остановиться. Очень долго мне представлялось, что постоянство вознаграждается, и лишь со временем я понял: оно вознаграждается лишь тогда, когда вы носите свою шляпу.

Принимая решение расстаться с торговлей мебелью, которую знал как свои пять пальцев, и переходя в Thousand Trails — компанию нового типа, занимавшуюся недвижимостью, — я всем существом ощущал, что поступаю правильно. Если меня интересовали в первую очередь люди, какой шаг мог быть вернее, чем занять руководящий пост в компании, помогающей им провести чудесный отпуск в живописном месте?

Работая с клиентами, я увидел, что наша деятельность необычайно много для них значит. Это были не просто члены клуба Thousand Trails, а друзья, которых объединяла любовь к активному отдыху и семейному досугу. Они чувствовали себя сообществом, совместно планировали отпуска в разных местах и активно помогали Thousand Trails привлекать новых людей, осваивать новые места. Компания в целом была ценнее того, что она продавала, — мы предлагали не членство в Thousand Trails, а ощущение надежности, красоты и близости друг к другу. Здесь мне пришло в голову, что любая рабочая среда может быть сообществом.

В то время Thousand Trails боролась за выживание на рынке, а ее президент незадолго до описываемых событий ушел в отставку. Я отправил председателю и членам совета директоров компании письмо, где говорил о своем желании занять освободившийся пост и объяснял причины, по которым считал, что подхожу для этой работы. К моему удивлению, ответ был положительным.

Мне хотелось поднять весь бизнес на новый уровень, переместив фокус деятельности организации с торговли

на сервис, и я сразу же начал работать над претворением своей теории в жизнь.

Это была почти невыполнимая задача, поскольку вскоре руководство и инвесторы начали планировать продажу компании. Хуже того, мне плохо удался переход от управления текущими операциями к новым обязанностям, которые относились к сфере продаж. От меня требовалось предпочесть интересы активизации продаж собственным ценностям, и чем больше я старался, тем меньше преуспевал.

Два года, полные стрессов и разочарований, я бился над работой, которую просто не мог сделать, но все же не сдавался. Результаты оставляли желать лучшего, мое состояние тоже. И тогда я в надежде, что меня уволят, стал отращивать «бороду протеста», которую ношу до сих пор. Борода получилась не слишком густой, но, безусловно, подействовала. Это был решающий момент в моей жизни.

Уход из организации не означает дезертирства. Если что-то в работе противоречит вашим основным ценностям, лучше это признать и вновь задуматься о своей единственной шляпе. Личное лидерство неотделимо от знания себя, своей цели и причины, по которой избрана именно такая цель. Определите, что у вас неправильно, и предпримите необходимые действия.

Покинув Thousand Trails, я почувствовал, как туман вокруг меня постепенно рассеивается. Мои мысли о собственных достижениях, ошибках и мечтах стали глубже, и я обрел некое новое понимание. Улучшение, которое бизнес привносит в наш мир, далеко не всегда связано с продаваемым продуктом. Как правило, все зависит от людей и от того, как они ведут дело.

Я начал осознавать, что можно изменить свой уголок мира, не только придумав что-то, не вызывающее загрязнения среды или помогающее излечить болезнь, но и построив компанию, где хорошо работается. У меня появились определенные идеи — сервис, сообщество, ощущение чего-то большего, чем мы сами, — а вскоре мне представился и шанс применить их на деле.

Лидерство «в одной шляпе»

В Starbucks я с первого дня знал, почему я здесь. Когда Говард Шульц встретился со мной для обсуждения моей будущей работы, он искал сотрудника, который бы возглавил операционную деятельность компании и помог вырастить сеть, делавшую в то время первые шаги. Требования к кандидату включали соответствующее образование — предпочтительно степень MBA, полученную в одной из ведущих бизнес-школ, — а также опыт работы в сетях общественного питания.

Компания Starbucks была невелика, но строила грандиозные планы и, безусловно, обладала огромным потенциалом; инвесторы ждали от нее очень многого. Наша сеть насчитывала в то время всего 28 кафе на северо-западе США и в Канаде, а также несколько точек в Чикаго; прибылей она еще не приносила. Говард Шульц стремился создать команду старших менеджеров, которые стали бы лидерами, необходимыми компании в ее движении вперед. У меня имелся обширный опыт работы, но отсутствовало формальное образование: не было ни MBA, ни белой рубашки, ни даже документа об окончании колледжа. Я учился, наблюдая, слушая, подражая и действуя.

Возможно, здесь сказалось совпадение возраста или сходство в биографии, возможно — то, что в компании одновременно собрались подходящие люди, но так или иначе, мы оказались вместе. Я искал место работы, где мог бы уничтожить границу между своей профессиональной и личной сущностью, где слились бы успех и мечты. Здесь мне, наверное, и впрямь очень повезло, или я сделал что-то хорошее в прежней жизни.

Я рисковал, поступая в Starbucks, а компания рисковала, принимая меня. Мы сделали шаг навстречу друг другу не из-за престижа Starbucks и не из-за моего резюме, а из-за того, что у нас была еще не сформулированная общая мечта о воспитании духа людей. Мы это чувствовали и двигались к ней, каждый со своей стороны.

Мое единственное желание — подтолкнуть окружающих к раскрытию своего потенциала, помогать им увидеть собственные возможности. Команда Starbucks подсказала мне нужные слова, и они стали моими.

Я не знаю больше ни одной компании, которая росла бы так «по-человечески», с массой ошибок и просчетов, обид и недоразумений наряду с торжеством побед. То, что нам удалось совершить, мы не могли бы вообразить себе в самых смелых мечтах, и успех пришел потому, что нас объединяла общая цель.

Таким образом, без степени, без белой рубашки и без опыта работы в сетях общественного питания я получил предложение, которого большинству никогда бы не сделали.

Удивляйтесь, удивляйтесь. Мне не понадобился диплом менеджера. Для многих это лучший путь, но в итоге, со степенью или нет, все зависит от того, знаем ли мы, кто мы и зачем мы здесь.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: понимание целей

- Чем вы занимаетесь на этой должности? В этой организации? В этой жизни?
- Там ли, где нужно, вы ищете клад? Какому делу вы готовы отдаться, в каком месте можете копать? Это ваша жизнь.
- Не тратите ли вы слишком много времени на тактические и мелкие вопросы, так что его остается недостаточно на крупные цели, стратегию, людей?
- Есть ли в вашей работе место, где вы «запутываетесь в подштанниках»? Подумайте, как подняться на более высокий уровень.
- Обдумываете ли вы новое предложение в рамках нынешней работы или где-то еще? Отвечает ли оно вашим устремлениям, а не только задачам карьерного роста? Согласуется ли с вашими убеждениями?
- Хорошо ли вы знаете, что существенно для ваших сотрудников, каковы их интересы — индивидуальные и коллективные? Постарайтесь это выяснить и получить дополнительные сведения.
- Спросите себя, где бы вы были, если бы на свете не было ни похвал, ни критики.



3. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

*Тот, кто подметает пол,
вправе выбрать веник*

У большинства из нас работа слишком мала
для нашего духа.

СТАДС ТЕРКЕЛ
Работа (слова из интервью)

Любой хочет испытывать удовлетворение от выполняемой работы и от жизни в целом. Организация нуждается в заинтересованности и творческой энергии сотрудников — без этого немислим ее успех. И все же организация по самой своей природе душит инициативу, командует людьми, указывает им, что делать. Куда проще действовать по правилам, чем понимать истинные потребности тех, кому мы служим.

Рецепты, а не правила

В своей компании мы стараемся создать культуру самостоятельности, которая позволяла бы партнерам на всех уровнях принимать решения, относящиеся к их работе. Наша миссия — уполномочить каждого на привнесение в то, что он делает, своего неповторимого взгляда, своих уникальных навыков. Пусть люди действуют самостоятельно, а не слепо исполняют жесткие должностные инструкции. Но в условиях стремительного роста компании руководители склонны разрабатывать правила, чтобы с их помощью подстегнуть подчиненных. Сходным образом увеличение количества правил может показаться решением, когда требуется ограничить расходы, принять меры против замедления роста, разобраться

с не вполне определенными или не очень понятными проблемами. Правила, системы и процедуры выступают в таких случаях как естественная тактика и часто играют положительную роль.

К сожалению, во многих случаях регулирование заходит слишком далеко: вместо того чтобы объяснить людям, чего нужно добиваться, им пытаются указывать, как именно действовать. И тогда правила не дают, а отбирают полномочия. (Именно поэтому рецепты необходимы, а правила вредны.) Не удивительно, что индивидуалистическая культура, которая привела к стагнации существующих кофеен в период экспансии Starbucks, вызвала к жизни и особую культуру правил: это было средство справиться со стрессом, вызванным резкими изменениями и непредсказуемыми сложностями.

Люди думали, что делают все правильно, и при поверхностном взгляде казалось, что так оно и есть. В компании присутствовали логичные по виду системы и организационные уровни. Как-то, придя в одно из наших кафе, я заглянул в служебную комнату и увидел на стене плакат: «Вежливость. Быстрота. Чистота». Я посмотрел на него и саркастически заметил: «Действительно вдохновляющий лозунг! А как насчет плаката “Самостоятельность”?»

В идеале менеджеры не должны никому говорить о том, как что-то делать и что при этом чувствовать. Предписывая человеку каждый шаг, вы отбираете у него достоинство, а у компании — душу.

Нет правил о том, как быть самостоятельным

Для успешного ведения дел, особенно в большой международной компании, инструкции необходимы, хотя бы по той причине, что продукция должна соответствовать определенным стандартам качества. Хорошим примером здесь может служить рецепт напитка. Двойной ванильный кофе с молоком должен иметь одинаковый вкус, будь то Токио или Батон-Руж, штат Луизиана. Кроме того, существуют требования безопасности: например, в интересах защиты от грабите-

лей и хулиганов процедура закрытия кофейни определяется специальным протоколом. Такого рода инструкции могут рассматриваться как инструменты, которыми сотрудники пользуются для блага клиентов и своего собственного, а не как правила, лишшающие их возможности независимо мыслить и действовать.

Я предпочитаю думать о руководящих указаниях как о некотором наборе стандартов или, может быть, ожиданий. Объясните сотрудникам, чего вы от них ждете, и они удивят вас и пойдут дальше, чем вы могли бы представить.

Правила сводят меня с ума. Когда деятельность сотрудников полностью зарегулирована, они уже не могут вас приятно удивить и, более того, сами себе не верят. В действительности невозможно натренировать каждого на все случаи жизни, подробно предписав ему последовательность шагов в любой ситуации, и бессмысленно тратить на это силы. Не нужно сочинять руководства, превращающие людей в автоматы, следует сосредоточиться на результатах и на том, почему мы их добиваемся. Цель Starbucks — доставлять удовольствие людям, которых мы обслуживаем, и делать это с радостью — ясна всем работникам без писанных должностных инструкций.

Данный подход применим не только к повседневным обязанностям, но и к любой совместной работе независимо от типа организации. По моему опыту, как только команде удается прийти к соглашению о том, что именно требуется сделать, участники быстро определяют наилучший путь для осуществления намеченного. В особенности это верно, когда речь идет о видах деятельности, связанных с отношениями между людьми, таких как обслуживание, переговоры, планирование, взаимодействие с коллегами. В отличие от жестких сводов правил, «инструментальные» руководства, подсказывающие способы чего-то добиться, исключительно полезны, так как дают нам возможность работать продуктивно и самостоятельно. В книге историка и социолога Стадса Теркела «Работа», посвященной тому, как американ-

цы воспринимают свой повседневный труд, приводятся слова одного из опрошенных: «У большинства из нас работа слишком мала для нашего духа». Руководители обязаны помогать развитию духа сотрудников — для блага как организации, так и отдельных людей. По-другому — просто и вместе с тем сильно — сказала об этом поэтесса Мардж Пирси: «Кувшин просит налить в него воды, а человек — дать ему настоящую работу».

Люди — не активы

Хотя такова принятая в бизнесе терминология, люди — не активы. Активами владеют, а людьми нет. Активы — это здания, грузовики, кабели и трубопроводы, короче говоря, вещи. Автомат через каждые столько-то секунд или минут выплевывает очередное изделие; вы щелкаете выключателем, и загорается свет. Активы, при условии, что они исправны, всегда дают нам в точности то, чего мы ожидаем. Люди — нет. Они никогда не бывают вполне предсказуемыми, они способны удивлять, и эта способность заложена в самой природе человека. Нередко мы сами себе удивляемся.

Я не делаю одно и то же каждый день. Я схожу с проторенной дорожки, думаю о чем-то новом, пересматриваю прежние суждения — часто к лучшему, но не всегда. Мы люди, мы постоянно меняемся, движемся, и наша траектория в каждый момент времени зависит от текущих координат. Полезно признавать это в отношении как себя, так и окружающих.

Мне нравится думать о предприятии как о группе добровольцев, сдавших в аренду организации свою творческую энергию. Когда все мы — и рядовые сотрудники, и менеджеры, и высшее руководство — рассматриваем себя и своих коллег как людей, а не как ресурс, нам открывается окружающее нас обилие знаний и талантов. Когда мы позволяем себе и другим творчески мыслить и самостоятельно принимать решения на основе общих целей, растет и наше удовлетворение от работы, и наш вклад в нее.

Похвала самостоятельности

Руководители Starbucks на местах должны проявлять смелость. Задача, стоящая перед ними и перед менеджерами кофеен, не из простых — нужно с максимальной оперативностью реагировать на все местные запросы и (естественно) выполнять указания центра поддержки в Сиэтле, но тем не менее в большинстве случаев они предпринимают совершенно правильные шаги, которые приводят к впечатляющим и надолго сохраняющимся результатам.

Когда мы выходили на рынок Торонто, нашим агентам по недвижимости удалось договориться об аренде замечательного участка с двориком в маленьком квартале в центре города. Владелец участка утверждал, что у предыдущего арендатора срок контракта истек и тот не планирует возобновлять аренду. Первая часть соответствовала действительности, вторая, как оказалось, нет. Закончив переговоры со Starbucks, владелец сообщил об этом арендатору, но тот, к нашему удивлению, отказался освободить место и стал рассказывать своим клиентам, как с ним несправедливо обошлись. В результате, хотя намерения у нас были самые лучшие, мы оказались в неловком положении. История попала в местные СМИ, и о Starbucks сложилось неблагоприятное мнение.

Поскольку, по словам владельца участка, предыдущий арендатор собирался отказаться от договора, руководство компании в Сиэтле полагало, что все дело вскоре забудется. Но Роули Моррис, который тогда возглавлял отделение в Торонто, инстинктивно ощущал необходимость предпринять активные шаги.

Он написал искреннее, прочувствованное письмо, в котором объяснял сложившуюся ситуацию, и опубликовал его на правах рекламы в крупнейшей городской газете. Это обошлось в \$25 000 (письмо заняло целую полосу), но Роули и его команда были уверены, что именно таким путем они сумеют достучаться до людей, которым хотели бы послужить. В письме говорилось, что сеть Starbucks когда-то начиналась с маленького заведения на рынке Пайк-Плейс в Сиэтле, что мы стремимся

продуктивно вписаться в жизнь горожан и будем рады уступить аренду владельцу существующего кафе.

Через несколько месяцев, когда ситуация разрешилась, команда, действовавшая в Торонто, еще раз купила рекламную полосу в той же газете за новые \$25 000, чтобы поместить на ней второе открытое письмо. В нем рассказывалось о том, что мы обещали и как обернулось дело, в том числе о достигнутой договоренности, согласно которой прежнее кафе осталось на своем месте.

В итоге наша репутация не пострадала, причем всецело благодаря верному решению, принятому местной командой менеджеров. Их действия задают стандарт поведения: меньше пещься о правилах и больше — о правильном образе действий, даже если он оказывается рискованным. Эта история показала сотрудникам не только в Торонто, но и во всем сообществе Starbucks, насколько нам дороги наши ценности и на что мы готовы ради них пойти.

Полномочия по выбору веников

Правом принимать собственные решения должны пользоваться не только высшие руководители и менеджеры, но и все работники без исключения. В самом деле, кто справится с выбором веника лучше уборщицы?

Во многих компаниях управленческие процессы выстроены так, что решения, непосредственно влияющие на повседневную работу сотрудника, принимаются без его участия. Понятно, что подобный подход в корне неверен. В идеальном случае все, кого как-либо затрагивает то или иное решение, должны быть на некотором уровне вовлечены в процесс его принятия — или следует как-то иначе учесть их мнение. После того как будет достигнуто согласие в вопросе о том, что надлежит сделать, выбор конкретного пути решения следует предоставить сотрудникам, разбирающимся в практических вопросах.

В случае с вениками специалисты, знающие, сколько веников понадобится компании и кто продает их по самой

выгодной цене, могут оценить ситуацию на рынке и отобрать, к примеру, пять типов веников, приобретение которых представляется им целесообразным. Но скажите мне, почему окончательное решение принимает менеджер отдела закупок, не имеющий ни единого шанса хоть раз притронуться к этим веникам? Выбирать должен конечный пользователь — в данном случае тот, кто подметает.

В вашей собственной сфере влияния и взаимоотношений вы можете действовать самостоятельно и поощрять такую же самостоятельность в других. Не бойтесь потерять контроль над ситуацией и смело рассчитывайте на рост преданности сотрудников общему делу, их удовлетворенности работой, а также на повышение производительности.

Самостоятельность приходит с пониманием цели

Как-то я ненадолго зашел в одну из наших кофеен и увидел следующую сцену. Клиент подошел к стойке и стал объяснять, что хочет отказаться от того напитка, который только что купил, и взять другой. Наш работник первым делом открыл кассу и вернул клиенту деньги, а затем приступил к приготовлению нового напитка. Был ли это наилучший образ действий? С чисто экономической точки зрения, очевидно, нет.

Мы учим работников в подобной ситуации попросить у клиента извинения и предложить ему заново приготовить напиток. С большой вероятностью клиент этим удовлетворится, и всем будет хорошо. Иначе говоря, не было необходимости возвращать деньги. Но такая реакция — честная и полная понимания — лучше многих других, так как сотрудник отдал должное главному элементу своей работы — служению людям. По сути он поступил совершенно правильно.

Это и в самом деле очень просто. Если каждый знает, зачем он здесь, а все вместе знают, зачем существует организация, они придут туда, куда им нужно.

Враг жизни... — это равнодушие.

ЭЛИ ВИЗЕЛЬ

Развивать веру в себя

Независимое мышление — наш долг перед собой и перед организацией, где мы работаем. Лидер обязан им обладать. Это неотъемлемое качество человека, часть нашего существа, которая не выдается и не отбирается по прихоти начальника или составителя инструкций. Речь не об анархизме и не об эгоцентризме. Просто представьте себе, что вы — молодой менеджер по продукту, пришедший в компанию сразу после окончания колледжа. Вы наблюдаете, учитесь, и вам приходит в голову идея, которую можно было бы опробовать в вашем отделе. Однако ваши попытки «пробить» идею наталкиваются на препятствия: скажем, босс не хочет тратить время на ее обдумывание, поскольку у него и так слишком много срочных дел.

Я считаю, что даже новичку необходимо уверенно отстаивать свои убеждения. Будьте скромны, но и тверды. Есть много способов поделиться своими идеями, для этого не обязательно записываться на прием в чей-то высокий кабинет. Можно поговорить с сотрудниками, уровень ответственности которых отличается от вашего, узнать, что они думают о вашей идее и что могут предложить. Пообщайтесь с людьми из разных отделов, сходите с коллегами на ланч.

Идеи умеют пробиваться. Большинству представляется, что, чтобы сделать дело, нужно пойти к боссу или получить формальное задание. Это, конечно же, не так. Сосредоточьтесь на результате, а не на том, кому он будет поставлен в заслугу, и этот результат не заставит себя ждать.

Когда я стал президентом Starbucks по Северной Америке, в моем ведении оказались текущие операции предприятия, значительно превышавшего по размеру то, которое я покинул, начав наш международный проект. Четыре с чем-то сотни кофеен превратились в две с лишним тысячи. Пятикратный рост количества точек, сотрудников и продуктов

привел к тому, что управлять компанией стало намного сложнее. Я думал, что должен подстроиться под новые условия и жить по правилам большой организации, говорил себе, что так и должно быть.

В один прекрасный день, когда в мой офис зашел Говард Шульц, я напрямик заявил ему: «У меня не получается, и я не знаю, что с этим делать», — и в раздражении швырнул очки через всю комнату. (Случалось, я его успокаивал, но в тот раз ему пришлось успокаивать меня.)

Вечером, вернувшись домой, я сказал своей жене Линн: «Знаешь, я не могу ничего добиться, потому что пытаюсь быть не собой, а кем-то еще. Я думал, раз компания переменялась, то и я должен стать другим». Я не верил в себя, в свои ценности, в свою шляпу. Мы с Линн сели и стали разговаривать, она напомнила мне, что я могу быть только тем, кто я есть. Я знал, что могу осваивать новые навыки, но должен оставаться верным своим ценностям. По сути, мне необходимо было освободиться, чтобы действовать так, как я умел и как считал правильным.

Я боролся с «фильтром» — группой, составленной из сотрудников разных отделов, которая определяла приоритеты и одобряла новые инициативы. Разумеется, организациям обязательно следует иметь такого рода группы, формальные или неформальные, так как они обеспечивают своевременное предоставление нужных ресурсов. Только благодаря фильтру мы не перегружаем работников кафе новыми продуктами и акциями, в состоянии правильно распределить ресурсы, когда на нас вдруг обрушивается мощный вал творческой активности. Однако фильтр может выродиться в препятствие на пути ценных идей и помеху для развития бизнеса.

Фильтры обеспечивают структуру, но могут мешать росту и душить в зародыше необходимые изменения. Они консервативны по своей сути, так как создают тесты и барьеры для новых возможностей. Нечто от фильтра есть в родителях, но опыт учит их меняться и адаптироваться в процессе воспи-

тания детей. В три года ребенку нужно совсем не то же, что в семнадцать, и нельзя быть хорошим родителем, не усвоив эту разницу.

В Starbucks мне следовало понять, что компания растет и меняется, но (как я надеялся) не за счет независимого мышления. А если так, то, нося свою шляпу и сохраняя верность собственным ценностям, я смогу адаптироваться к произошедшим переменам и не сдаваться на милость правил и фильтров, тянущих нас назад, а вести со всей своей искренностью и самостоятельностью компанию в будущее.

Канада обретает независимость

Иногда вы как отдельная личность чувствуете, что заблудились, и некоторое время живете по инерции, просто следуя писаным и неписаным правилам. В краткосрочной перспективе плыть по течению и поступать так, как все, может быть, и правильно. Но если «вниз по течению» пускается плыть группа, бизнес-единица или подразделение, это уже серьезная проблема: застой способен отрицательно сказаться на организации в целом, причем со временем эффект усиливается. Именно так произошло в Канаде.

Кофейни в Канаде создавались в рамках североамериканской розничной сети Starbucks и в основном были подотчетны территориально близким подразделениям в США. Пока их количество оставалось небольшим и они концентрировались на северо-западе континента (т. е. неподалеку от Сиэтла, где находится штаб-квартира компании), эта схема отлично работала и, безусловно, была эффективной.

Однако рост сети потребовал усложнения управленческой иерархии, создания новых систем, и в ходе этих преобразований потребности канадских кафе учтены не были. Центральный офис в Сиэтле игнорировал наших сотрудников в Канаде с их ощущением особой культуры, а также совершенно реальные различия в экономике и бизнесе двух стран. То, что мы рассматривали их со своей американской точки зрения, фактически стало препятствием к их развитию.

Мы приняли простое решение — нарушить правила, что привело к взрыву энтузиазма и творческой энергии. Была создана должность президента по Канаде — им стал Колин Мур, — и все сотрудники Starbucks в стране сплотились под его руководством. Теперь они могли самостоятельно ставить себе цели, сами определяли, где открывать новые кофейни, где расширяться и какую часть большой мечты Starbucks осуществлять. Этот эпизод показал, сколь многого можно добиться, предоставив людям независимость. За период с 2002 по 2006 г. доходы Starbucks в Канаде выросли более чем вдвое, как и число кафе (оно увеличилось с 332 до 686). На духе сотрудников и их преданности делу изменения сказались практически сразу, и созданный тогда импульс сохраняется до сих пор.

Верь себе и доверяй другим

Обычно люди стремятся действовать правильно. Когда нам доверяют думать и действовать самостоятельно, мы испытываем душевный подъем и можем превзойти любые ожидания, включая наши собственные.

Успех сети универмагов Nordstrom стоит приписать отличному обслуживанию, выстроенному в соответствии с этой философией. Очень хорошо ее формулирует мой друг Брюс Нордстром, в прошлом сопредседатель компании Nordstrom (сейчас он на пенсии). По его словам, главной работой нанимателя является «обеспечение свободы»¹: свободы служить, принимать решения прямо на месте и иметь начальство, для которого такой образ действий нормален. Брюс верит в самостоятельных предприимчивых людей. И каковы бы ни были в данный момент экономические условия, покупатель чувствует себя в Nordstrom так же уютно, как в местном магазинчике, владелец которого — его хороший знакомый. Чувство

¹ См.: Robert Spector, Patrick D. McCarthy. The Nordstrom Way. New York: Wiley, 1995, p. 23.

гордости, чувство хозяина дает людям свободу для служения себе и организации.

У всех нас есть этот дух самостоятельности — попробуйте вложить его в свою работу. Я всем рекомендую думать в первую очередь не о том, что конкретно они должны делать, а о том почему. Действуя правильно, вы подчиняетесь не правилам, а своей единственной шляпе. Вы знаете, что действуете правильно, если:

- то, что вы хотите делать и что вдохновляет вас, находится в полном соответствии с тем, чего от вас ждут и в чем нуждаются ваши клиенты, босс и вся организация;
- вы можете мыслить самостоятельно, так как вам ясна цель следующего уровня;
- у вас есть информация и полномочия, необходимые для принятия решений в рамках исполняемой работы; вы в состоянии управлять своей жизнью;
- вы начинаете интересоваться — и спрашивать окружающих, — как ваш неповторимый набор навыков мог бы наилучшим образом послужить выполнению текущей задачи, проекта, решению возникшей проблемы.

Лучше всего вы чувствуете себя тогда, когда вас побуждают полностью использовать свои способности. Работа при этом приносит намного больше радости, и ваша радость передается остальным. Выигрывают все.

Чем больше мы знаем о себе и своих целях, тем меньше нуждаемся в правилах. Стремление к полному контролю (кстати, имейте в виду, что оно в той или иной мере присуще всем нам — деловым людям) может быть опасно. При этом мы начинаем ориентироваться не на свои цели, а на кого-то еще, вместо того чтобы спрашивать себя, ищем ответа у других. Если вы просто выдали сотруднику список заданий, не стоит удивляться, что «он относится к работе без всякого энтузиазма». Найдите время объяснить ему, что требуется

сделать, почему, и доверьте ему самостоятельно определить правильные шаги. Полагаться на других — не риск. Риск — не полагаться на них.

Беседа за кофе

Когда в Starbucks приходят новые высшие руководители, я стараюсь уделить им некоторое время и дать понять, что они всегда могут обратиться ко мне за помощью. И мои слова «Я хочу первым до них добраться» — шутка только наполовину. Мы пьем кофе и беседуем о главных, глубинных причинах, по которым они пришли к нам, об их реальной роли в компании.

Речь у нас идет не о правилах и не о финансовых планах, а о надеждах и мечтах, о свободе жить в соответствии с ценностями Starbucks и вносить посильный вклад в общее дело. О том, почему их приняли к нам на работу и чего от них ждут: чтобы они были верны себе, служили целям Starbucks и нашли для себя часть компании, которая сможет стать их собственной. Более всего эти разговоры помогают мне поделиться с новыми коллегами одним из своих главных убеждений: кто подметает пол, вправе выбрать веник. Я прошу их действовать разумно, но самостоятельно, — иными словами, знать, для чего они пришли в Starbucks, и поступать соответственно.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: самостоятельность

- **Что определяет вашу работу — рецепты или правила? А вашу жизнь? Какие правила вам нужны, какие вы можете отбросить?**
- **Мешают ли вам правила — явные и неявные? Препятствуют ли они вашему росту и развитию как личности? Как сотрудника организации?**
- **Свободно ли вы высказываете свое мнение? Даже если оно идет вразрез с правилами? Всегда ли вы готовы прислушаться к мнению окружающих?**
- **В качестве руководителя как вы можете побудить людей к обсуждению и пересмотру писанных и неписанных правил, существующих в организации?**
- **Как вы побуждаете окружающих к полноценному использованию своих способностей? Как вы относитесь к работникам — как к ресурсам или как к людям?**

4. ЧУТКОСТЬ

Забота должна быть неподдельной

Людам нет дела до того, много ли вы знаете.

Они хотят знать, много ли вам дела до них.

ПОПУЛЯРНЫЙ АФОРИЗМ

Не знаю, включаются ли где-нибудь в программу MBA курсы под названием «Как полюбить всех» или «Рабочее место чуткого шефа», но они должны там быть. Нельзя быть лидером ни в бизнесе, ни в жизни, если не заботиться всей душой о людях. Вот что важно. Точка.

Мой опыт работы в бизнесе на самых разных уровнях — от уборщика демонстрационных залов в мебельном магазине до президента международной компании с оборотом, составляющим несколько миллиардов долларов, — говорит о том, что в руководителе сердце важнее головы. Любовь и доверие дороги любому, и не бывает доверия без чуткости.

Говоря о чуткости, я имею в виду, что нужно думать в первую очередь не о себе, а о других. Эти «другие» — не только руководители, коллеги и сотрудники, с которыми вы ежедневно контактируете на работе, а вообще все, кто входит в организацию, плюс те, для кого она существует и с кем взаимодействует, включая клиентов и поставщиков. Заботясь о людях, вы концентрируетесь на том, что действительно значимо.

Дело, а не только слово

Привычное «люблю», которое мы бросаем супруге (супругу), уходя утром из дому, останется пустым звуком, если при этом не обняться и не посмотреть друг другу в глаза. Таково

же и участие по отношению к сотрудникам, не подкрепленное конкретными поступками. Здесь необходима настоящая, деятельная забота.

Вы чутки, когда:

- начинаете с себя — цените свои достижения и повседневные переживания, радуетесь и огорчаетесь; если в глубине души вы понимаете, что работаете хуже, чем следовало бы, то просите окружающих высказаться;
- цените окружающих, благодарите их и признаете чужие заслуги, чьими бы они ни были; если кто-либо работает хуже, чем от него ожидают, вы говорите ему об этом — откровенно, правдиво и своевременно, не дожидаясь конца отчетного периода, причем ведете диалог в позитивном ключе;
- отвечаете за то, чтобы и вы сами, и другие получали честную оценку своей работы и консультации; вы понимаете, что забота, будучи одним из аспектов лидерства, способна, подобно опыту, двигаться по иерархической лестнице не только сверху вниз, но и в противоположном направлении: здесь ценен вклад и эксперта, и новичка; совет и поддержка родственника или друга играют не меньшую роль, чем идеи и руководящие указания вице-президента, десять лет проработавшего в организации.

Можно не сомневаться, что равнодушие — не менее мощный фактор воздействия, чем чуткость. Оно несовместимо с выдающимися результатами. На вашу заботу вам, возможно, не всегда будут отвечать такой же заботой — принцип «ты — мне, я — тебе» здесь неприменим. Но вы не построите организацию, где царит чуткость, если сами будете безразличны к окружающим. Разницу заметят все. На личностном уровне коллеги, контрагенты и клиенты почувствуют, что в вас нет преданности делу. На уровне глобальной корпорации равнодушие вызовет к жизни слухи и сплетни, прямо противоположные тому, что вы хотели бы о себе слышать,

и они будут подрывать репутацию, которую вы хотели бы создать.

Однажды на собрании руководителей Starbucks мне задали вопрос: «У нас в компании сейчас сто с лишним тысяч человек. Как же можно ожидать от всех нас чуткости?». Я ответил: «А как же можно ее не ожидать?»

С каких пор слово «чуткость» стало неприличным?

По какой-то непонятной причине в большинстве корпораций плохо относятся к заботе о работниках. Мне это всегда кажется одним из самых диких парадоксов бизнеса: в брошюрах и письмах, приглашающих на работу, красочно расписывается, как компания заботится о своих сотрудниках, а действительность диаметрально противоположна этим декларациям.

Мы, похоже, восхищаемся стойками, людьми, которые ведут переговоры с непроницаемыми лицами игроков в покер, будто изваянными из камня. Участие — мощнейший ресурс, но лидеры, умеющие правильно его проявить, часто остаются у нас без достойного вознаграждения и продвижения. Великий менеджер отличается от обычного пониманием того, что забота может быть скрытой, но при этом подлинной и эффективной. Если же окружающие нам действительно безразличны и мы не стесняемся это показать, то в нас нет человечности и плохое положение дел не может здесь служить оправданием. Нужно помнить, что люди — всегда самое главное. Нам могут хорошо платить за полученные результаты, но они останутся пустыми и совершенно нежизнеспособными. И мы никогда не узнаем, чего могли бы достигнуть, по-настоящему заботясь о других.

Имитация невозможна

Чуткость дается нелегко, и она — не то же, что вежливость. Так, в свое время в Starbucks пришел очень талантливый молодой менеджер, который должен был заняться разработкой стратегии. Его ум отличался исключительной остротой, результаты проведенного им анализа поражали. Обдумав, что

нужно сделать, он на всех парах устремлялся к цели. Но была одна проблема: у него никак не налаживались отношения с собственной командой, и сотрудники жаловались, что с ним трудно работать.

Иногда лидер должен проявлять к окружающим больше внимания, чем может получить от них. Достигнуты ли результаты, высок ли моральный дух, не нанесена ли кому-то обида — обо всем этом мы как руководители и члены команд должны заботиться бескорыстно, не ожидая наград.

Зная о проблеме с менеджером, я отправился к его сотрудникам и стал их спрашивать, как, по их мнению, он относится к бизнесу и к ним — даже если и не проявляет своего отношения так, как им бы хотелось. В его личных талантах и в том, что они имеют большое значение, никто не сомневался. Я попросил членов команды заявлять менеджеру о своих претензиях всякий раз, когда тот их, по их мнению, проигнорирует или несправедливо с ними обойдется, иначе говоря, предложил им взять на себя заботу о нормализации климата в коллективе. Они справились. Впоследствии этот менеджер возглавил несколько крупных проектов, которые дали выдающиеся финансовые результаты. Был ли он совершенством с человеческой точки зрения? Нет, конечно, но сотрудники сумели подстроиться под него, отодвинув на второй план свои пожелания в его адрес и сосредоточившись на общем «мы» вместо собственного «я».

Необходимо повторить: люди — не активы. Чуткость, заботливость — не только вопрос восхищения харизматическим лидером, всеобщим любимцем или дружным коллективом. Неравнодушное отношение невозможно подделать, это слова и поступки, которые всякий видит и узнает. Есть старое изречение: «Людам нет дела до того, много ли вы знаете. Они хотят знать, много ли вам дела до них».

Письма с передовой

На заре Starbucks мы были очень сосредоточены на том, чтобы стать настоящими экспертами в области кофе. В действи-

тельности некоторые находили в нас высокомерие и даже, может быть, снобизм, но мы твердо знали: кофе у нас замечательный, а замечательный продукт — один из ключей к построению замечательной компании. Глаза нам открыли три письма с жалобами на качество обслуживания в Starbucks, которые я обнаружил у себя на столе, вернувшись из очередной поездки.

В письмах шла речь не о кофе — о людях. Авторов не устраивала человеческая составляющая нашего сервиса. Разумеется, недостатки в обслуживании возможны в любой организации независимо от ее размера, но эти жалобы относились не к отдельным кофейням или работникам, а к некоторому более глубокому и серьезному упущению. Все три письма были заинтересованными, эмоциональными и затрагивали самую суть наших ценностей, нашей единственной шляпы. В одном из них, самом ярком, говорилось: «Я люблю ваш кофе и каждый день бываю у вас в кафе. Но мне хочется, чтобы ко мне относились как к человеку, который что-то да значит. По всей видимости, клиенты вам безразличны».

Так мы начали понимать, что наша компания занимается не только кофе, что мы — предприятие, обслуживающее людей, что «хороший сервис — это руки и ноги, а превосходный — это сердце». Я написал обращение ко всем менеджерам кафе, где рассказал о том чувстве огорчения и разочарования, которое вызвали у меня письма, а затем попросил делиться со мной мыслями и соображениями по поводу того, как нам стать организацией, проявляющей подлинную заботу о клиенте.

Мы решили пригласить трех клиентов, написавших письма, и менеджеров соответствующих кофейен встретиться и поговорить. У нас не было конкретной повестки — только убежденность, что если мы сумеем собрать этих людей вместе, то проявит себя сила межчеловеческих связей. Несмотря на все упущения и ошибки, в этом, как я иногда думаю, заключается действительная сущность Starbucks. Если у нас возникает проблема, мы делаем ставку на человеческий дух и верим,

что при встрече, при личном общении создается связь, помогающая найти выход.

Беседа получилась весьма эмоциональной, содержательной и оказалась очень продуктивной. Мы ясно поняли, что слишком увлеклись кофе и углублением собственных знаний о нем, а наш настоящий бизнес — обслуживание людей — оказался вне нашего поля зрения. Кофе мы, безусловно, любили, но в нашей любви к людям не было уверенности ни у нас самих, ни у клиентов. В том, что касается продукта, мы достигли небывалых высот, в отношении людей — нет. Так в истории Starbucks наступил критический момент. Мы осознали, что чуткость важна и что она требует подтверждения. Это напомнило нам о главном смысле нашей деятельности.

На твоём жизненном пути встретится много разных людей, но только настоящие друзья оставят неизгладимый след в твоём сердце.

ЭЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ

Забота изо дня в день: период полураспада отношений

Проявления чуткости помогают нам убедиться, что люди, окружающие нас, по-прежнему с нами. Забота создает доверие. Если сомневаетесь, попробуйте в течение всего одной недели каждый раз, когда любимый человек будет говорить вам «я тебя люблю», бурчать в ответ что-то нечленораздельное. Гарантирую, что к концу этой недели вам будет устроена сцена; она произойдет, даже если вы счастливо прожили в браке двадцать пять лет, воспитали четверых детей и двух собак. Отношения разрушаются невероятно быстро по одной простой причине: окружающие не верят, что вам есть до них дело, это нужно постоянно подтверждать. А теперь подумайте, с какой скоростью пропадает доверие в бизнесе, где его не скрепляют старые привязанности и былая дружба!

Ни дня, ни тем более недели или месяца нам нельзя проводить без подлинного общения в той или иной форме с теми, кто нам небезразличен. Не ждите, пока возникнет пробле-

ма, если будете ждать, люди решат, что вам нет до них дела. Неподдельное внимание и открытый честный диалог — вот тот цемент, который скрепляет здоровые взаимоотношения. Без искреннего участия они долго не продержатся — ни на работе, ни дома.

Поступайте правильно

Как говорил рабби Гиллель: «Если не я, то кто же? Если не теперь, то когда же?»

Неважно, кто вы, но если вам не все равно, вы подберете сигаретный окурочок, использованную соломинку, обертку от соломинки. Если вы увидите на дороге валяющуюся чашечку Starbucks, то остановите автомобиль и подберете ее, а заодно и весь прочий мусор (ладно, готов признаться — стаканчики из McDonald's я иногда оставлял). Ключок бумаги с названием компании отражается на всех нас — сотрудниках Starbucks. Подобрал его, вы подаете пример. Даже если вокруг никого нет. Даже если это неудобно.

С людьми то же самое.

Предположим, произошла ошибка, компания неожиданно понесла потери, и разъяренный председатель правления, президент или глава подразделения врывается в офис, рыча: «Как вы допустили такое безобразие? Как вы можете держать здесь этого идиота?» Тогда лидеру следует своей грудью застонить виновного. Может быть, вам проще сказать: «Хорошо, я предложу ему уволиться», — и исчерпать проблему. Но, встав на защиту сотрудника, вы добьетесь неизмеримо большего положительного эффекта, причем он скажется на всей организации. Люди пойдут в огонь и в воду, совершат чудеса ради руководителя, на деле доказавшего, что они ему небезразличны.

Не закрывайте дверь

Стоит закрыть кому-то дверь — и все двери закроются перед вами. Я говорю не о двери офиса — о том, что как только вы начинаете избегать или отталкивать хотя бы одного

человека, ваша чуткость становится неполноценной. Весть о захлопнутой двери распространяется так, как если бы ее звук транслировался из кабинета по всей компании. Необходимо работать, поддерживая отношения со всеми и заботясь обо всех.

Не странно ли, что очень часто нам ближе всего те, с кем жизнь свела нас в трудное время? Желание преодолеть превратности судьбы — одно из самых сильных человеческих побуждений, и когда вы делаете это вместе с кем-то, между вами возникает глубокая привязанность. Сложная и требующая усилий совместная работа порождает самую прочную дружбу. Я обнаружил, что могу справиться практически с любой проблемой, если верю, что другим есть дело — до меня, до себя, до нашей общей цели.

Да, лидерам необходимо проявлять чуткость. Когда этого нет, когда двери закрываются, возникает страх и мы хотим заниматься собой, а не кем-то еще. Привыкайте внимательно относиться к окружающим. Заботясь о других — и тех, с кем приятно общаться, и тех, с кем тяжело иметь дело, — легче пройти через стрессы и беспокойство. Вы сумеете разобраться с ошибками. Ваши коллеги, партнеры, клиенты присоединятся к вам в попытке получить выдающиеся результаты, построить выдающуюся организацию. Забота, большая и неподдельная — это непреложное правило.

Чуткость на высшем уровне: Н₂O

Говард Шульц с самого начала знал, что создает необычную организацию и что ее неотъемлемым свойством будет всеобщее доверие. Это доверие началось с команды руководителей, которую он собрал, чтобы управлять развитием компании и ее превращением в общенациональную, а со временем — и в глобальную корпорацию.

Мне были поручены кофейни, работа с сотрудниками и соответствующие системы. Орин Смит, принятый на должность главного финансового директора, отвечал за вопросы, относящиеся к нашим финансам. Говард со своей всегдашней

прозорливостью определял для нас стратегию роста на рынке и маршруты восхождений на вершины всех гор, видневшихся на горизонте.

Именно в эти напряженные годы, незадолго до того, как компания стала публичной, на начальной стадии нашего расширения, сложились корпоративный дух и культура Starbucks. Каждый из нас имел свои функции, свои сильные и слабые стороны и, конечно же, свое «я». Но все вместе мы образовывали превосходное сочетание.

На раннем этапе у нас вошло в привычку по понедельникам вечером вместе обедать, сравнивать наблюдения, делиться друг с другом радостями и горестями. Я помню смех и слезы, тихие разговоры и споры до хрипоты. Ни одна встреча не была похожа на другую, но все они вместе дали нам ощущение доверия и общих ценностей. Неважно, что мы обсуждали, но мы сделали глубоко небезразличны друг другу.

Взаимное доверие и забота передались остальной компании и полились сквозь нее потоком. Со временем нашу троицу стали называть H₂O (по первым буквам имен — Howard, Howard, Orin). Не уверен, что совпадение с формулой воды здесь случайно, ведь между нами троими и остальными сотрудниками в обе стороны перетекала энергия, которая всех заставляла постоянно двигаться и никому не давала застревать. Благодаря этому и мы, и вся компания вместе были сильнее, чем по отдельности.

Нуждались ли мы в смелости, осторожности или стабильности, требовалось ли вдумчивое рассмотрение финансовой ситуации, настойчивость в продвижении нового начинания, вдохновение и внимание, чтобы поддержать тех, кто работает в кафе, и тех, кого мы обслуживаем, — один из нас троих всегда находился в нужном расположении духа, чтобы разобраться с возникшим вопросом. Как хорошо сыгранная баскетбольная команда, мы могли не целясь перебрасывать друг другу мяч в полной уверенности, что кто-то примет пас.

Такое доверие на высшем уровне предполагало, в частности, что всегда есть кто-то, с кем сотрудник может пого-

ворить. Дейдра Уэйджер, глава отдела розничных операций, как-то сказала мне, что она при всех случавшихся в организации серьезных конфликтах и кризисах была уверена: «алхимия H₂O» сработает, и с ситуацией справятся. Дейдра знала, что мы не пытаемся переиграть друг друга и не создаем себе ни вотчин, ни собственных организационных структур. Разговор с одним из нас означал разговор со всеми.

Цели, которые мы ставили в качестве лидеров, никогда не были нашими личными, а всегда — общими для всей компании. Ясность в этом вопросе играла главную роль. Мы пришли в Starbucks не ради карьеры. Всех нас объединяло то, что сотрудники и клиенты значили для нас больше, чем мы сами. Так мы и жили — заботясь друг о друге и распространяя эту заботу на всех, кто входил в команду Starbucks. Они пользовались нашим уважением и чувствовали себя в безопасности благодаря тому, что на самом верху компании царили открытость и чуткость.

Стать большим и остаться маленьким

Если людям известно, как много они для вас значат, то они всегда возвращаются. Мы строили Starbucks, с бесконечным упорством изучая кофе и стараясь со всеми поделиться обретенными знаниями. Но нам бы не удалось ничего построить без столь же страстного стремления не растерять по дороге свои человеческие качества.

Благодаря высокому искусству служения работники укрепляют свой дух, менеджеры удерживают клиентов, нация процветает. Одна из неоспоримых истин жизни заключается в том, что мы ничего не можем сохранить для себя, если не добудем это же и для других.

РИЧАРД СНИД

В середине 1990-х, когда численность наших работников стремительно выросла с нескольких сот до нескольких тысяч, перед нами встала новая задача. Требовалось понять, как всем

нам в новых условиях остаться верными своей миссии — служению людям, всем людям, как сохранить чуткость и дух заботы о каждом, не имея возможности узнать всех лично.

Приблизительно в это время мы вспомнили о выдающихся идеях экономиста Э. Шумахера. В своей книге «Малое прекрасно: экономика, для которой были бы важны люди», увидевшей свет в 1973 г., он писал: «Фундаментальная задача заключается в том, чтобы достигнуть малости в рамках большой организации». Эти слова Говард Шульц превратил в мантру «оставаться маленькими, став большими».

Пока мой отдел текущих операций по Северной Америке был невелик, я старался заниматься каждым лично и видел путь для этого в признании повседневных достижений и поощрении малых добрых дел. Если кто-то хотел выразить признательность коллеге, мы шли в его закуток или офис, говорили ему спасибо за X, Y или Z и дарили большой красивый воздушный шар, надутый гелием, который покачивался над головами, так что его видел весь этаж. Всякий мог отметить таким образом чей-либо правильный поступок — это был веселый, радостный и подходящий для коллектива способ показать человеку, что нам есть до него дело. Мы попытались перенести идею в кафе, но там воздушные шары не прижились из-за своей громоздкости, и позднее мы вручали за добрые дела значки. Не менее ценным оказался и другой обычай, позаимствованный мною у одного из моих давних учителей, — он стал частью культуры Starbucks во всем мире. Практически всем, кто работал в организации, я посылал поздравительные открытки в их день рождения и в годовщину основания компании. Поначалу у меня получалось около шестидесяти открыток в месяц.

К моменту выхода на пенсию я отправлял их в месяц двадцать пять с лишним сотен. Представьте себе. Каждый раз, оказавшись в самолете или перед телевизором, я только и делал, что писал открытки — целые ящики открыток. И хотя под конец задача стала превосходить человеческие силы, для нас это по-прежнему один из главных путей «оставаться малень-

кими, став большими». Когда я удалился от повседневных дел в Starbucks, открытки фактически зажили собственной жизнью. Их рассылали почти все наши руководители. До сих пор сотрудники, встретившись со мной, иногда рассказывают, как много для них значили эти открытки. Суть идеи в том, что мы должны всегда находить осязаемые способы для проявления чуткости. Хотя отправлять открытки не стоит большого труда, это очень помогает налаживать и упрочивать связи между людьми.

Чтобы выполнять заказы, которые в Starbucks часто бывают очень сложными, наши партнеры в кафе должны быть по-настоящему внимательными и действительно слушать, что им говорят. Это не корпоративный, это человеческий навык. Он относится не к кофе, а к взаимоотношениям между людьми. Один человек и одна чашка кофе за один раз. Я всегда старался жить и руководить в том духе, который выражен в китайской пословице: «Рассчитываешь на год вперед — сей пшеницу. Рассчитываешь на десять лет вперед — сажай деревья. Рассчитываешь на сто лет вперед — воспитывай людей».

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: чуткость

- **Насколько внимательны друг к другу люди у вас на работе, в команде, семье? Что вы могли бы сделать, чтобы развить культуру взаимной заботы?**
- **Как вы реально проявляете чуткость по отношению к близким?**
- **Приравниваете ли вы чуткость к отсутствию твердости? Если да, можете ли на время — хотя бы на день или неделю — отказаться от этого убеждения?**
- **Что вы сделали такого, чем гордитесь, — сегодня, на этой неделе, в этом году?**
- **Что сделал ваш коллега или сотрудник, чтобы команда теснее сплотилась для достижения цели? Признали ли вы его заслугу, оценили ли ее по достоинству?**
- **Есть ли в вашей организации поле для «малых добрых дел»? Попробуйте ими заняться. Какую роль вы играете в построении у себя в организации культуры взаимного доверия?**



5. УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ ПРАВДУ

У вещей есть голос

Отзывчивая пустота.

БУДДИЙСКОЕ УЧЕНИЕ

Случалось ли вам в музее останавливаться перед великим произведением искусства? Оно завладевает вами и куда-то вас уносит. Исследователь мифологии Джозеф Кэмпбелл называл это явление «эстетическим арестом»¹. Искусство «задерживает» вас и (с вашего согласия) вступает с вами в контакт. То же самое может произойти в диалоге. Если остановиться и подождать, пока раскроется значение и развернутся эмоции, становится ясен невысказанный смысл, появляется прямая связь от сердца к сердцу.

А еще бывает, что мы приходим к кому-то в офис, магазин, дом — и немедленно оказываемся под воздействием обстановки, всем существом ощущая исходящее от нее спокойствие или, наоборот, тревогу или волнение. Уже много лет я про себя обозначаю такую ситуацию словами «говорящие стены».

Говорящие стены Starbucks

Я чутьем уловил, что Starbucks будет для меня подходящим местом работы. До сих пор мне памятен тот день, когда я пришел беседовать о своем найме с Говардом Шульцем. Было

¹ Кэмпбелл на протяжении всей жизни был учеником и исследователем творчества Джеймса Джойса, понятие «эстетического ареста» основано на определении искусства, которое Джойс дает в повести «Портрет художника в юности».

субботнее утро. Офисы располагались там же, где и наша самая первая фабрика, — в маленьком старом здании, вокруг которого витал запах кофе. Присутствие некоей энергии ощущалось уже на узкой лестнице, по которой Говард молча вел меня, а когда мы дошли до нужного этажа, я увидел там несколько пустых комнат, эмблему Starbucks на стене и в тишине явственно услышал, как стены со мной здороваются. Практически сразу после встречи мне стало ясно: я хочу здесь быть. Говард ничего подобного не говорил, хотя мы успели побеседовать о многом, но у меня появилось чувство, что это место обладает душой.

Настройка на восприятие

Когда нас что-то интересует, активизируется наша сетчатка. Например, тот, кто думает о покупке нового синего Volvo, будет видеть синие Volvo повсюду, куда бы ни посмотрел, и считать, что это самые популярные машины, пусть даже раньше он вовсе не обращал на них внимания. Если вы во время какого-нибудь мастер-класса выполняли задание найти желтый цвет в переговорной комнате, то наверняка помните, как островки желтого внезапно начинали обнаруживаться на предметах, с первого взгляда казавшихся сплошь синими, белыми, серыми или черными.

Когда вы приходите на новую работу, одни вещи сразу бросаются в глаза, а другие остаются скрытыми, и нужно научиться смотреть вглубь, чтобы их увидеть. Впрочем, новичку в любом случае приходится задавать массу вопросов — ведь ничто не происходит автоматически. Мы плуаем в коридорах, не понимаем иерархии и не знаем, кто «важная персона», а кто нет, какой проект начат, а какой завершен. Мы обращаемся в зрение и слух. Весь фокус в том, чтобы не дать возникшей восприимчивости притупиться.

Моему отцу это удалось: он умел чутьем улавливать то, что не было произнесено. Именно его рассказы о работе продуктового магазина Al Behar Grocery в годы депрессии научили меня замечать, чего клиенты не просят и о чем не

упоминают. Он знал всех своих покупателей и по товарам, которые те выбирали, мог определить, насколько у них плохо с деньгами. И когда чутье подсказывало ему, что кто-то нуждается в поддержке, он мог совершить небольшой акт благотворительности — например, подложить в сумку бесплатную гроздь бананов.

Это старомодное поведение и сегодня в цене. Быть внимательным всегда, везде и ко всему вполне возможно и очень полезно. Внезапно вы услышите все разговоры — в семье, в офисе, в магазинах и кафе, где вы бываете, начнете воспринимать суть вещей, формировать свое мнение.

Придя в любой из мебельных магазинов сети, которой я управлял, я сразу видел, нравится ли сотрудникам их работа, хорошо ли идут дела, нет ли проблем. Это же происходит и в Starbucks. Каждый раз, посещая наши кафе, я слушал — и до сих пор слушаю — голос стен. У хорошего менеджера как будто вторая пара глаз на затылке. Он всегда чувствует, если у клиента что-то не в порядке, заговаривает с ним и узнает, в чем дело и может ли он чем-нибудь помочь.

Слушать то, что не говорится вслух, — может быть, самое сложное. В должностных инструкциях не объясняется, как настроиться на потребности клиента, но когда вы внимательны, то чувствуете, насколько хорошо идут дела у клиентов и у коллег, в состоянии предсказать, какие дни принесут большую выручку, а какие нет, когда в зале будет совсем тихо, а когда вы собьетесь с ног, обслуживая многочисленных посетителей. Вам понятно, что нужно делать.

Когда наша компания была небольшой, собрания сотрудников кафе устраивались вечером в воскресенье. Я любил приходить туда. Обсуждались самые разные темы: кофе, график работы, возможные улучшения, но прежде всего — люди, которых мы обслуживаем, и наше сходство с работниками социальной сферы. Мы говорили о необходимости за каких-то десять секунд определить, в каком настроении пришел к нам посетитель, отвлечься от своих проблем и заботиться о нем, исполнять его, а не свои желания. Искренне

веря, что наша цель — служить людям и привносить нечто существенное в их повседневную жизнь, мы не могли действовать по сценарию, определенному должностными инструкциями. От нас требовалось подлинное внимание к нуждам клиентов.

Учимся вслушиваться

Точно так же, как стены, говорят и бейсбольные поля, если только к ним прислушаться. Я читал, что тренер клуба New York Mets Джерри Мэньюэл служит второй парой глаз менеджеру клуба Вилли Рэндолфу¹. Свое знаменитое «шестое чувство», подсказывающее ему верные шаги, он приобрел, изучая жизнь и деятельность великих лидеров — Мартина Лютера Кинга и Махатмы Ганди, и отшлифовал под руководством своих наставников в игре, бейсбольных менеджеров Фелипе Алу и Джима Лейланда.

Когда происходит тренировка, Мэньюэл выбирает на поле уединенное место для наблюдений — обычно позади второй базы, — располагается там, слушает, о чем болтают игроки, и наблюдает за ними, замечая все детали, которые во время матча смогут подсказать ему правильное решение. Мэньюэл изучает и объективные данные, но в разработке своей стратегии руководствуется не только ими. Ему слышно и внятно то, что не произносится. Он в реальном времени воспринимает происходящее на поле, объясняя это так: «Я с большой силой ощущаю определенную тенденцию в игре. По ходу дела можно кое-что корректировать».

У меня в свое время был учитель, развивавший подобные идеи, и с ним я сделал первый шаг к пониманию того, что у вещей есть голос. Помню, как он говорил мне, что почти все заведующие магазинами изо дня в день повторяют с утра одну и ту же последовательность действий: отпирают дверь магазина, входят внутрь, поворачивают выключатель, на-

¹ См.: Ben Shpigel. Mets Coach Would Rather Be Heard Than Seen. New York Times, February 24, 2007.

правляются в кабинет, начинают раскладывать принадлежности для сегодняшней работы...

Его совет был таков: хочешь по-настоящему почувствовать магазин — получай от него каждый день новые впечатления. Если в нем две двери, входи то через одну, то через другую. Время от времени вползай в свой кабинет на четвереньках. После закрытия или перед открытием, когда в магазине больше никого нет, сядь на пол посреди торгового зала и просто прислушайся. Если смотреть на вещи свежим взглядом и хорошо слушать, можно очень многому научиться. Это касается не только магазинов, но и корпоративных офисов. Измените маршрут. Посмотрите, кто здесь, включите восприятие — и комната заговорит.

Отзывчивая пустота

На стене в моем офисе есть цитата, которая долго меня мучила и озадачивала, прежде чем я сумел извлечь из нее практический смысл: «отзывчивая пустота». Это понятие происходит из древней восточной религии с отличным от нашего подходом к общению — более сложным, требующим большей активности и открытости.

Чтобы сладить с собой, используй голову, чтобы поладить с друзьями — сердце.

ЭЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ

Отзывчивая пустота означает сочувствие без предвзятости, она предлагает быть внимательным, но «пустым» — свободным от каких-либо мнений и советов. Как объясняет это западный буддийский вероучитель Джозеф Голдстейн, «отзывчивость и пустота — не различные сущности. Отзывчивость — не свойство, а просто реакция на обстоятельства с позиции бескорыстия. Чем более мы пусты, чем менее полны собой, тем выше наша чуткость».

Попробуйте рассмотреть понятие отзывчивой пустоты в контексте общения между супругами, между роди-

телями и детьми. Один из друзей рассказал мне о работе Деборы Таннен¹ — известного психолога и специалиста в области межчеловеческих коммуникаций, — где обсуждаются близкие вопросы. Книга называется так: «Ты это носишь? Взаимопонимание в разговорах между матерями и дочерьми».

Как считает Дебора Таннен, матери выражают свою любовь к дочерям и беспокойство за них попытками их исправить, «помочь» им. Чуть ли не все они желают делать дочерям замечания, давать советы по поводу их внешнего вида и одежды, рассуждать о том, как дочери следят за собой и как выглядят в глазах окружающих. Действительно, кто же еще способен так заботиться? Но почему тогда эта современная форма материнской любви способна обижать дочерей, приводить их в ярость? Потому что восприятие матери хотя и отзывчиво — по крайней мере, с одной точки зрения, — но не пусто. По моему опыту, отцы ведут себя точно так же.

Отзывчивая пустота позволяет нам быть на равных. Мы признаем что каждый — единственный в своем роде. Ни у кого нет всех ответов. Никто не главный. И все испытывают одинаковую жажду.

Когда кто-то является к вам офис с проблемой — рабочей или личной, — вы, как правило, хотите ее решить. Но куда чаще людям в действительности нужно просто выговориться. И в большинстве случаев вы не должны решать проблему сами. Есть способ помочь человеку в преодолении трудностей, не беря их на себя. Это — отзывчивая пустота, полная сочувствия, но не содержащая готовых решений. Добиться ее очень трудно.

И все же, если вы в состоянии осмыслить идею отзывчивой пустоты и научиться вызывать ее в себе, это приведет вас к восприятию и общению на новом, более глубоком уровне.

¹ Deborah Tannen. *You're Wearing That? Understanding Mothers and Daughters in Conversation*. New York: Random House, 2006.

**Внимание и сосредоточенность:
привычки, помогающие слушать**

Отзывчивая пустота дает нам возможность по-новому воспринимать собеседника, вести с ним диалог, придавая меньше значения заданной теме и больше — чуткости. В действительности нам отлично известно, как это делается. Всякий знает: хорошо слушать — правильно общаться. Правда, знание и действие — совсем не одно и то же. Свежий взгляд позволяет активизировать чутье и связываться с людьми на более правдивой и содержательной волне. Вот способы, помогающие научиться вызывать в себе отзывчивую пустоту и применять ее на практике.

Общайтесь лично: ничто не заменит непосредственного контакта. Садитесь и беседуйте. Не торопитесь и не торопите собеседника. Вы узнаете, — а может быть, и успеете сделать — больше, чем если бы разослали дюжину электронных писем. Кончайте отправлять памятные записки, ступайте и выпейте чашечку кофе. Благодаря современным технологиям наши коммуникации стали более интенсивными, но их качество от этого не улучшилось. Даже наоборот, применение технических средств мешает полноценному общению, поскольку в этом случае отсутствуют критически важные невербальные компоненты. Наверняка вам случалось совершенно превратно истолковывать тон электронного письма. От некоторых известных руководителей мне приходилось слышать, что худшие в своей жизни решения они принимали на видеоконференциях. Подлинное общение должно быть личным. Не проецируйте на ситуацию собственные идеи и потребности, а дайте людям возможность выразить себя и сделайте настоящую попытку вникнуть в значение их слов, понять их чувства. Забудьте на время о конкретной задаче и подумайте о человеке. Дайте ему понять, что вам есть до него дело, и спросите, чем ему можно помочь.

Старайтесь уловить подспудный смысл сказанного. Однажды сотрудница, входившая в мою команду, пришла ко мне с рабочей проблемой. Она описывала свои трудности, а я

пытался определить, что с ней. Вид у нее был расстроенный, в какой-то момент она даже заплакала. Я обошел вокруг стола, собираясь обнять ее за плечи и произнести что-нибудь ободряющее, — мне казалось, что она в этом нуждается и хочет этого. Но нет — она быстро отстранилась. Тут я понял, что ею владеет не грусть, а гнев и от меня ей нужно только одно — чтобы я выслушал и признал правду. Она продолжила рассказ о проблемах, вызвавших ее огорчение, а я терпеливо ждал, пока она выговорится. Подлинное слушание заключается в создании пустого пространства, в которое собеседник сможет излить душу.

**Не дай мне сбить тебя с толку.
Пусть тебя не обманет лицо, надетое на меня,
ибо я ношу маску, тысячу масок,
я боюсь их снимать,
и ни одна из них — не я.**

**Искусство притворства — моя вторая натура,
но не дай мне сбить тебя с толку,
ради Бога, не обманись.**

<...>

**Прошу тебя, слушай внимательно
и старайся услышать то,
чего я не выговорю вслух,
что хотел бы уметь сказать,
что ради жизни мне надо сказать,
но не под силу сказать.**

ЧАРЛЬЗ ФИНН

Дайте тишине наполнить сердце. Молчание обладает поразительной силой. Обращайте внимание на то, чем люди его заполняют. Какие вопросы, тревоги, недоумения в нем кроются? Может быть, собеседник испытывает неуверенность? смущение? его тяготит проблема? Или еще — посмотрите, что происходит, когда вы объявляете тему и просто спрашиваете: «Как вам это нравится?» Иногда самое сложное — это слушать, когда ничего не говорится. Людям часто хочется заполнить возникшую паузу. И здесь будьте начеку, старайтесь ничего не пропустить. Не спешите. Дайте тишине

наполниться собой. Может быть, понадобится тридцать секунд. Минута. Пять минут. Но это произойдет. Доверившись тишине, вы откроете душу вещей, и суть массы проблем мгновенно станет вам ясна.

Спросите, и дастся вам (ответ). Вопреки пословице отсутствие вестей — отнюдь не всегда добрая весть. Противоположное утверждение (что это дурная весть) тоже неверно. Ничего нельзя узнать, пока не спросишь, надо выяснять, как дела. А если спрашивать, быстрее становятся известны и проблемы, и успехи, можно вовремя ликвидировать первые и развивать вторые. В атмосфере открытого диалога и постоянной коммуникации, когда все прислушиваются друг к другу и мнение каждого ценно, вам непременно принесут самые лучшие идеи. Вы будете узнавать о сложностях задолго до того, как они перерастут в проблемы.

Поэтому необходимо постоянно побуждать сотрудников высказывать свое мнение. Конечно, вы не можете реализовать все предложения, но вам, безусловно, под силу слушать, думать и учиться. Люди понимают, что не все идеи будут приняты, и если вы с уважением отнесетесь к их стремлению внести вклад в общее дело, они продолжают свои попытки.

Недавно на совещании в Starbucks я повстречался с менеджером одного из кафе и спросил у нее, как дела. В ответ как будто открылись ворота шлюза. Оказалось, работа ей надоела и разонравилась, — а если бы я не спросил, то так ничего бы и не узнал. Вопрос дал мне возможность услышать о том, что с ней на самом деле творится, о ее отношении к Starbucks. Если она испытывает такие чувства, то, наверное, у многих похожая ситуация. Для меня это был шанс узнать о проблеме (и заняться ею), для менеджера — шанс высказаться по волновавшим ее вопросам и получить резонанс, в котором она нуждалась.

Сделайте откровенность безопасной. Люди на удивление редко выступают по собственной инициативе. У них есть инструкции, в некоторых компаниях называемые уставами. Starbucks — не исключение: ставить чашки на полку следует так-то, готовить напитки — так-то и так-то. Часто из центра

поддержки по всем кафе рассылается циркуляр или директива, и на поверку оказывается, что это не очень правильное распоряжение. Но никто не возражает.

В конце концов кто-то один поднимается и спрашивает: «А вы знаете, что мы все исполняем в точности и ничего у нас не выходит?» Бывает, работы по программе идут уже целый месяц, и тут кто-то делает подобное заявление. Спрашивается: почему все так долго молчали?

Причина проста — они опасались выступить против мнения, которое воспринимали как авторитетное. В такой ситуации ошибка способна держаться неограниченно долго. При этом большинству менеджеров кафе совершенно ясно, что решение было неверным, но они говорят: «Ну просто они там наверху хотят, чтобы мы действовали так». Кто здесь виноват? Конечно, руководство, и я считаю, что ему — нам — должно быть стыдно: мы не сумели создать обстановку, в которой любой мог бы без страха подняться и сказать, что план не годится. Надо было, чтобы 99% сотрудников не побоялись высказаться и рискнули это сделать. Следовало обеспечить им возможность быть услышанными.

Люди робки от природы. Многие из нас желают выразить свое мнение, но воздерживаются от этого, боясь, что их оттолкнут, не пожелают слушать. В результате они молчат и не выступают. Признак хорошего лидера — упорная работа над тем, чтобы изменить ситуацию, сделать невысказанное явным. Вы должны создать условия, в которых люди смогут не стесняться и не таить свои мысли.

Иногда сотрудник может без опаски поделиться своими соображениями с вами, но не с кем-то другим. Вы пытаетесь выстроить доверие, а кто-то или что-то его подрывает. Здесь необходимо быть постоянно настороже. Какой бы замечательной ни была культура предприятия, ей всегда угрожает опасность со стороны каких-то людей или событий. Но если вы внимательны и прислушиваетесь к голосу вещей, то почувствуете изменение общего настроения и сможете предпринять те или иные действия, чтобы исправить положение.

Выслушивайте всех. Никакая занятость не должна этому мешать. Если сотрудник — знакомый или незнакомый вам лично — просит уделить ему время, ему наверняка нужно рассказать о чем-то существенном. По-видимому, у него какая-то конкретная проблема, идея, жалоба, и вы никогда не узнаете, что именно, если не поговорите с ним, не настроитесь на нужную волну. Возьмите себе за правило не отвергать такие просьбы. Если уж главы корпораций-гигантов, такие как Майкл Делл, находят возможность отвечать на электронную почту, нам тем более следует справляться с подобной задачей. Если кто-то из вашей организации хочет условиться о встрече или о беседе по телефону, не говорите ему «нет». На основе своего личного опыта с полной ответственностью заявляю, что в подобном случае всегда правильно сказать «да». Я никогда не отказываю тем, с кем вместе работаю. Даже если вы устали, если ваш график заполнен до последней минуты, если вас ждут более важные дела, какой-то способ выкроить время (может быть, не сразу) непременно существует.

Высказывайтесь сами. Молча слушая собеседника, можно лучше его понять. Но люди нуждаются и в обратной связи. Вникнув в ситуацию, часто необходимо отреагировать на нее: выразить свое мнение, честно ответить на вопрос, поделиться информацией. Иногда достаточно всего лишь поприветствовать кого-то, кого вы некоторое время не видели, или вместо того, чтобы слать коллеге электронное письмо, зайти в соседнюю комнату и сказать то же самое лично. Иногда приходится говорить нечто неприятное: «Я разочарован этими результатами», «Мне грустно и обидно, что мы вынуждены повернуться спиной к клиентам», иногда приятное: «Я в восторге от вашего успеха!»

Не жалейте времени на достижение согласованности. Чтобы по-настоящему слушать и общаться, нужен продолжительный контакт. Сотрудникам, пришедшим в Starbucks из других компаний, всегда кажется, что мы слишком много совещаемся. В определенных отношениях они, возможно, правы, но зато в этот постоянный диалог вовлекаются все.

Конечно, бывает, что обсуждение тянется очень долго, и я на это даже сетовал, зато когда под конец все становится на свои места, мы достигаем полного взаимопонимания.

Старайтесь попасть в «поток». Если вы не получаете нужных ответов, попробуйте слушать «на другой частоте», с другой позиции. Все художники и ученые знают, что, когда задача поставлена правильно, возникает ощущение настройки на нужную волну и приходит красивое решение. Если же все чересчур сложно, велика вероятность, что вы запутались в собственных подштанниках. Пусть, например, вы присутствуете на совещании, где спорят, какой должна быть обертка товара — красной или белой. Может быть, вопрос в том, какой цвет — красный или белый — больше любят клиенты? Теперь вы знаете, о чем речь — и почему. Когда с вами говорят вещи, вы стягиваете к себе информацию, внутреннее чутье, опыт, и все они становятся внешним ресурсом, компасом, помогающим принимать решения, определять направление и руководить.

Невнимание — исправляйте ошибки

Самая большая ошибка, которую мы можем совершить, — это не обращать внимания на людей. К чему она приводит, хорошо показывает пример Боба Нарделли, бывшего главного исполнительного директора торговой сети Home Depot, оставившего свой пост в конце 2006 г. Судя по статьям, написанным в то время¹, ему пришлось уйти именно потому, что он не прислушивался к окружающим. Его сосредоточенность на финансовых итогах, цифрах и стандартах Six Sigma противоречила духу доставшейся ему компании, традиционно ориентированной на клиента, и потребностям самих этих клиентов.

На годовом собрании акционеров, предшествовавшем увольнению Нарделли, его нежелание слушать дошло до того, что на собрание не допустили внешних директоров, а акционерам было

¹ См., например, Alan Murray. Executive's Fatal Flaw: Failing to Understand New Demands on CEOs. Wall Street Journal, January 4, 2007.

ограничено время на выступления. Сам бывший глава компании говорил по поводу своей неудачи следующее: «В свое время я играл в футбол. В футболе всегда известен счет. А здесь происходит что-то вроде фигурного катания, когда ваши баллы выкликают кучка судей, находящихся за пределами поля». Но в действительности «находящиеся за пределами поля» имели полное право на судейство: ведь это были люди, ради которых работала торговая сеть, — клиенты, сотрудники, акционеры. Цифры не говорят, не оценивают, не строят организацию: все это — привилегия человека.

Бывает ли, что кто-то приходит к вам в магазин или в офис, а ваши мысли заняты другими делами и вы его не слушаете? Вероятно, да — такое случается со всеми. В кабинет врывается помощник или менеджер, которого что-то взволновало, а вы где-то далеко. Может быть, вы одними глазами покажете ему: «Не мешай, я занят» или «У меня сейчас нет на это времени». Казалось бы, ничего страшного — но в результате этот человек, вероятно, от вас закроется.

Закрыться может и целый отдел, и вся организация. У вас был шанс пообщаться, но вы его упустили. И очень скоро сотрудники перестанут делиться с вами своими соображениями, поскольку будут считать, что вы слишком заняты или не интересуетесь ими. А ведь так просто было сказать: «Я не могу тебя выслушать прямо сейчас, в данный момент мне надо многое обдумать. Но я очень хочу с тобой побеседовать, давай договоримся на завтра!»

Конечно, все мы иногда ошибаемся — такова человеческая природа. Рассматривайте эти ситуации как уроки. Очистите голову от предыдущей проблемы, попросите прощения и придумайте, как вам все-таки поговорить и достичь взаимопонимания. Уверяю вас, вы приобретете очень полезный человеческий навык, который будет служить вам повсюду. Если вы не умеете общаться с домашними, то и с сотрудниками на работе это не получится.

Я, безусловно, сделал полагающееся мне количество ошибок. Я бываю несдержан, сержусь, проявляю нетерпение, сужу

предвзято — не счесть случаев, когда я портил разговор, болтал, вместо того чтобы слушать. Но я знаю, что нужно разбираться со своими ошибками, и чем скорее, тем лучше. Если вы кого-то проигнорировали или обидели, поговорите с ним.

В ситуации, когда у вас не находится времени кого-то выслушать, главное — это что вы сделаете потом. Идеальных собеседников не существует — точно так же, как и идеальных людей. Исправление ошибок коммуникации — не менее важная ее часть, чем сам коммуникационный акт. Возобновляя общение, мы показываем, что слушаем правду, что нам есть до нее дело.

Урок «футболочных пятниц»

На заре существования Starbucks у нас была масса возможностей для неформального общения. Компания располагалась довольно компактно, что позволяло встречаться лично. Затем положение стало быстро меняться.

Если у нас складывалась неприятная ситуация, то в большинстве случаев потому, что мы не слушали своих сотрудников, высокомерно думая: что они понимают? Нами владело стремление решать все вопросы и проблемы наиболее рациональным способом, а люди слишком мало нас интересовали. Мы шли напролом, а впоследствии пожинали плоды своей бесцеремонности.

Менеджеры и работники кафе одного из наших локальных рынков придумали у себя «пятницы неформальной одежды». Идея заключалась в том, чтобы по пятницам все одевались не в рубашки поло, как у нас принято, а в футболки Starbucks по своему выбору. Кому-то из менеджеров или региональных руководителей пришло в голову, что в условиях быстрого роста компании подобная практика недопустима, так как противоречит структурированию и единому стандарту, а значит, ношение футболок следует прекратить. Но сотрудники, которых касался запрет, взбунтовались и заявили: «Мы хотим, чтобы “футболочные пятницы” продолжались». Спор разросся, охватил всю организацию и стал символом невнимания

и небрежности по отношению к людям. Желая разобраться с множеством разнородных дел, мы подчас слишком спешили и недостаточно заботились об обратной связи с теми, кого в наибольшей степени затрагивали наши решения.

В действительности невозможно определять за людей, что для них важно, а что нет. Их чувства и мысли никуда не денутся. На поверку оказалось, что наши действия не отвечают нашим ценностям. В результате возникла проблема, которой могло бы не быть и которая отвлекла нас от более важных дел. Идет ли речь о футболках, о новой возможности развития бизнеса или об утрате доверия, всегда необходимо слушать, что тебе говорят.

Открытые форумы

Открытые форумы Starbucks достаточно известны. Это собрания, которые происходят по всей стране и на которых могут присутствовать и выступать все сотрудники организации.

Мы придумали открытые форумы для обсуждения планируемых изменений и других вопросов, вызвавших или способных вызвать конфликтную ситуацию. Во многих случаях сотрудники скрывали, что им не нравится та или иная идея, и в ответ на тихо заданный вопрос просто молчали. Менеджеры кофейен не хотели открыто заявлять о своем несогласии — это казалось им противоречащим духу компании и политике ее руководства. Тогда я выносил тему на форум — просто для того, чтобы обеспечить ее обсуждение.

Иногда молчание бывало оглушительным. Пришлось научиться обращаться с ним и существовать в нем. Для вовлечения людей в диалог требовалось быть предельно сосредоточенным. Я мог поставить вопрос, и если затем кто-то высказывался — на реплику хватало одной-двух минут, — шлюзы разом открывались, весь зал оживал и начинал участвовать в дискуссии. Но не думаю, что это получилось бы, не умей мы терпеливо переносить общее молчание.

В какой-то момент у нас появился план ввести в меню напитки с новыми добавками. Мы тогда использовали только

ваниль, миндаль, шоколад и, если не ошибаюсь, лесной орех. Сейчас, когда разнообразие намного больше, трудно себе представить, что у менеджеров кафе эта идея вызвала резко отрицательную реакцию. Но они беспокоились, что приготовление напитков усложнится, что работники окажутся перегружены, что появятся очереди, а посетителям станет трудно разобраться в меню.

На одном открытом форуме я объявил: «Мне стало известно, что многим не по душе предложение ввести пару новых добавок. Давайте об этом поговорим». Из частных разговоров я знал, у кого есть конкретные возражения, и продолжал: «Джим, тебе это не нравится. Объясни мне, почему ты считаешь, что этого не надо делать». Мы выслушали его, и я сказал: «Хорошо, я тебя понял. Теперь слово тебе, Мэри. Какие причины у тебя?»

Со временем я понял, что, просто слушая людей, позволяя им публично выразить свое мнение без опасения, что их накажут или посмотрят на них сверху вниз, вы рассеиваете страх. На форуме, о котором идет речь, мы не достигли полного единодушия, но между нами установилось взаимопонимание. Было решено сначала попробовать ввести новые добавки в нескольких выбранных точках и посмотреть, что получится. Так нам удалось подключить людей к программе, создать ситуацию, в которой они могли продолжать обсуждение и по-прежнему не соглашаться с мнением руководства. Их услышали, и благодаря этому мы все получили возможность двигаться вперед.

Открытые форумы стали в Starbucks образом жизни. Здесь выдвигались новые идеи и изливалось негодование. Когда дела шли плохо, мы позволяли друг другу говорить открыто и честно, без всякого страха. Эта культура говорения и слушания, эти чистые каналы значительно расширили способность нашей организации к постоянному развитию.

Легко рассуждать так: «Я — президент (глава департамента), я обязан принимать решения, и я за них отвечаю». Появляется искушение требовать от сотрудников беспре-

кословного подчинения. Часто руководители говорят: «Я не желаю слушать ваших возражений». В действительности возражений не бывает — бывают только соображения. Все они позитивны, все представляют собой обратную связь и все полезны.

Слушание приносит открытость и ясность

Часто слушание — самый быстрый способ справиться с проблемой. Оно способно открыть новую перспективу и показать свежее решение, когда достигает пика беспокойство о результатах, сроках, конфликте или отсутствии направления. На него можно рассчитывать даже — и особенно — тогда, когда вы сомневаетесь в правильности избранного пути, предпринимаемых действий или в том, что из создавшегося положения вообще есть выход.

Слушание умеет открывать двери, и оно поможет вам проложить дорогу для себя и для всей организации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: умение слышать правду

- Что говорят вещи у вас в офисе, в коридорах, в магазинах или других местах, где вы общаетесь с покупателями или клиентами?
- Если бы кто-нибудь пришел к вам в дом и услышал голос вещей, что бы они ему рассказали?
- С кем у вас не налажен контакт? Кого вам необходимо выслушать? Запланируйте встречу или телефонный разговор с этим человеком — на сегодня, на эту неделю, на этот месяц.
- Как вы могли бы более полноценно задействовать в своих разговорах отзывчивую пустоту?
- Над какими привычками, помогающими слушать, вам более всего необходимо работать? Выберите одну или две и начните ежедневно упражняться, чтобы их развить. Посмотрите, какой получится результат.
- Есть ли у вас сейчас проблема взаимопонимания с кем-либо, о ком вам необходимо заботиться? Подумайте, как можно было бы ее решить, составьте план и выполните его.

6. ОТКРОВЕННОСТЬ

Только правда звучит правдоподобно

Обрати свой страх в веру.

РЭЙ КРОК

Слово «правда» многозначно, и каждый по-своему понимает его смысл. Человеческий опыт основан на восприятии. Выражение «сказать правду» может означать «не солгать», а может — «не побояться выразить свое мнение, даже если это сопряжено с риском». И есть еще особо чистая правда — честность перед собой. Она мне дороже всего. Суть ее в том, чтобы знать, кто ты, зачем ты здесь, и поступать соответствующим образом. Для меня правда — синоним откровенности.

Одна из самых серьезных ошибок, которые делают руководители, — это утаивание правды и уход от ответа в общении с сотрудниками. Даже когда официальное взаимодействие отсутствует, потребность в информации не исчезает. Что-то обязательно заполнит вакуум — разговоры в коридорах, беседы вполголоса за закрытыми дверьми офисов, панические электронные письма...

Ничего хорошего для компании в таких явлениях нет, но это неизбежное следствие любого обмана. Правдоподобно звучит только правда. Вдобавок люди всегда умнее, чем думает руководство, и всегда чуют неладное раньше менеджеров. Даже если ничего не объявлять, истина все равно будет известна и клиентам, и сотрудникам, и поставщикам, и компаниям-партнерам.

Гарольд Дженин, под руководством которого компания ИТТ превратилась в международный конгломерат и увеличи-

ла свою стоимость с \$800 млн до \$28 млрд, требовал реальных фактов, а не деталей, замаскированных под факты, — только так он мог управлять своей гигантской империей. Объясняя свою одержимость правдой, Дженин говорил: «Я считаю, что в бизнесе есть непреложный закон: слова — это слова, объяснения — это объяснения, обещания — это обещания, а реально только одно — как вы работаете. Работа — лучшая мера вашей надежности, компетентности и смелости. Лишь она дает вам свободу расти».

Если вы правдивы и отвечаете за свои слова, это знают все вокруг. В случае любых сомнений честность и откровенность побеждают все остальное, и ваши достоинства измеряются делами.

Правда о сокращении штатов

Когда я делал свои первые шаги в качестве руководителя, мне поручили провести сокращение штатов. Это был один из самых тяжелых моментов в моей пока еще короткой жизни менеджера, поэтому можете себе представить, как я себя чувствовал, когда узнал, что кто-то из нашей команды случайно оставил на копировальном аппарате список сотрудников, подлежащих сокращению. Сам я даже не могу описать, на что это было похоже. Я сидел совершенно убитый и ругался про себя, повторяя, что не желаю иметь со всем этим ничего общего. Придумать, как выпутаться, не удавалось. В таком состоянии меня застала помощница. Она подошла, посмотрела на меня и сказала: «Говард, только правда звучит правдоподобно».

Это был верный совет — хотя проигнорировать ошибку и сделать вид, что ничего не произошло, казалось более простым решением. Я понял, что с чистой совестью могу сделать только одно — сказать правду, — и на следующее утро объявил общее собрание сотрудников компании. Мы сели перед залом, где собралось около двухсот человек, и рассказали о состоянии бизнеса, о ситуации, с которой столкнулись, и о причинах, по которым считаем необходимым сокраще-

ние штатов. Зачем что-то утаивать? Раскрывая карты, мы все выигрывали и ничего не теряли.

Этот простой, хотя и требовавший нервного напряжения шаг — переход на откровенность со всеми, кто работал в компании, — кардинально изменил общее восприятие сложившейся нелегкой ситуации. Что дала наша честность? Она улучшила взаимопонимание и, к моему удивлению, значительно уменьшила наши трудности. Люди больше не озирались в поисках призрака, они стали сотрудничать с нами.

Я устраивал ежедневные брифинги и постоянно держал работников в курсе дела, что помогало им разобраться в своем отношении к происходящему. Люди способны справляться с проблемами лучше, чем мы предполагаем, но лишь при условии, что они могут верно судить о своем положении, а для этого им необходимо знать правду. Мы не могли отказаться от сокращения, но сотрудники чувствовали себя более подготовленными, поскольку мы честно и открыто сообщали им все, что касалось процесса. Грубая ошибка одного из коллег обернулась для меня исключительно важным уроком поведения в бизнесе и в жизни.

В нашу эпоху, когда постоянно возникают скандалы, связанные с неэтичным поведением лидеров, и никто не доверяет руководству, умение сказать правду — причем в неоскорбительной форме — становится особенно важным. Оскорбления, увы, очень часты. Недавно одна из ведущих фирм, выпускающих электронику, «прославилась» тем, что известила несколько сот своих служащих об увольнении с помощью электронных писем, — представители администрации то ли боялись, то ли стыдились посмотреть людям в глаза. Как при этом можно говорить о создании в организации атмосферы доверия? Проявленное равнодушие сказалось не только на тех, кого уволили, но и на остальных сотрудниках, которым остается только гадать, не обойдутся ли таким же образом и с ними.

Неспособность прямо говорить правду расплзается за пределы конкретной ситуации. Культура чуткости и честно-

сти — стержень нравственной и продуктивной организации. Когда эта культура разрушается, ее восстановление может потребовать колоссальных усилий. С появлением безразличия доверие и ощущение общей цели неминуемо пропадают.

Язык имеет значение

Чтобы общение было честным и открытым, лучшая тактика — называть вещи своими именами. Если уж говорить, то прямо. В мире бизнеса, переполненном жаргоном, это может быть непросто. Ведь такие слова, как «бренд», «персонал», «активы» или «задействовать», представляют собой лишь абстракции, лишенные конкретного содержания. Язык очень важен, но употребление слов, не отражающих ваших реальных намерений и не подкрепленных осязаемыми делами, будет глупостью, если не хуже.

В Starbucks все без исключения сотрудники называются партнерами. Это обозначение применяется к работающим в компании по двум причинам. Во-первых, любой сотрудник имеет возможность стать совладельцем компании, а во-вторых, — что более существенно, — мы хотим, чтобы все относились к нам и друг к другу как к партнерам, и сами относимся так ко всем. Суть здесь не в создании какой-то новой идеи, а в напоминании о том, что все мы — партнеры по осуществлению общей мечты.

У нас не «штаб-квартира», а «центр поддержки». Это название использовалось с самого начала и всегда было для нас значимо. Центральным элементом своей сети мы считаем кофейни. Мест, где можно выпить чашечку нашего кофе, много, но именно вокруг них вращается наша вселенная: туда приходят посетители, там мы обслуживаем их, создаем им условия для общения. Функцией же тех партнеров, которые работают не в кофейнях, а где-либо еще, является — независимо от занимаемого поста — поддержка взаимодействия с клиентами. Мы, руководители, существуем для того, чтобы поддерживать своих партнеров в кофейнях и делать их жизнь лучше. Служа партнерам, мы даем им возможность служить

окружающим, и это — нити, которыми все мы связаны с нашей большой мечтой.

Я всегда радуюсь, когда узнаю о попытках других компаний привить у себя аналогичный язык и философию. Подобное стремление, если оно искренне, можно только уважать, поскольку в данном случае слова правдиво отражают представление людей о том, кто они и во что верят; это не повторение пустых лозунгов, придуманных консультантом или заимствованных из книжки о том, как установить в компании климат доброты и деликатности. Не пробуйте при помощи слов что-то замаскировать или, наоборот, преувеличить, не обещайте того, что не собираетесь выполнить. Пусть речь отражает ваши истинные мысли и чувства.

Если вы еще не обдумывали целенаправленное применение языка для формирования культуры организации и самосознания сотрудников, начать никогда не поздно, при условии, что вы будете делать это честно, искренне и в согласии с собой.

Полуправда добрых намерений

Почти все наши начинания продиктованы добрыми намерениями. Мы хотим открыть боссу правду, стать проводниками позитивных изменений в организации, удовлетворить подлинные потребности клиентов. Но конфликтная ситуация может склонить нас к компромиссу.

Первые шаги на этом пути почти незаметны. Например, мы соглашаемся взяться за проект, в который не верим, не высказав своих сомнений. Решаем не поправлять кого-то, кто сделал ошибочное допущение, так как думаем, что благодаря этому будем лучше выглядеть или упростим себе задачу. Изъясняемся нарочито туманно, маскируя с помощью жаргона суть дела.

Мало-помалу мы начинаем идти на компромисс и там, где это недопустимо, перестаем говорить то, что сами считаем правдой. Сообщая половине людей половину правды, мы незаметно для себя стремительно скатываемся к систе-

матическому мелкому обману. Несколько раз сделав выбор в пользу небольшой лжи, можно полностью сдать позиции или, хуже того, оказаться перед моральной проблемой. Страх перед правдой ведет к позору разоблачения, так как истина рано или поздно становится известна. Обман рвет нити, из которых соткана организация, и обесмысливает ее деятельность.

В большинстве публичных компаний этот факт осознают достаточно быстро. В Starbucks единство слова и дела настолько органично вошло в нашу культуру, что любое его нарушение приводит к ощутимым последствиям. Мы привыкли отвечать за свои слова и перед инвесторами, и перед клиентами.

Однажды в конце очередного квартала мы изо всех сил старались поднять цифру дохода. Мы не сомневались, что сумеем рассчитаться с внешними поставщиками, но не были уверены, что сможем выплатить сотрудникам заслуженные премии. Чтобы быстро улучшить финансовые показатели, мы решили снизить расходы.

В Starbucks принято давать посетителям дополнительные чашки, картонные подставки с эмблемой для детей и т. п. У нас в этом никогда никому не отказывали. И вдруг мы без видимой причины начинаем экономить и, не посоветовавшись с партнерами, постоянно работающими в кафе, отменяем дополнительные чашки, подставки и даже салфетки.

Мы могли бы спросить сотрудников, чем они могут помочь сокращению расходов так, чтобы это не повредило взаимоотношениям с клиентами. Могли бы заручиться их поддержкой, объяснив, что с некоторой вероятностью не сумеем выплатить им премии, но собираемся поступить правильно. А мы сделали как раз то, чего не должны были делать ни под каким видом, — уничтожили доверие, составлявшее суть нашей работы, и нанесли серьезный вред собственному бизнесу. Позднее пришлось потратить много сил, чтобы его исправить.

Чтобы быть правдивым, нужно в первую очередь не лгать себе, затем — всем остальным. Пусть ваши намерения и поступки совпадают. Умолчание — та же ложь. Уклонение

от истины всегда усугубляет проблемы, и от него все проигрывают. Если вкладывать в слова «говорить правду» именно такой смысл, станет понятно, как высоко в действительности поднята планка.

Доверие = правда = откровенность

Наиболее важные решения в бизнесе принимаются коллегиально. Группа умных и заинтересованных в успехе людей, собравшихся за столом в переговорной комнате, может быть замечательна как собрание выдающихся индивидов, но она, кроме того, способна обрести собственное существование. Иногда предложенная идея или решение дает группе мощный импульс в определенном направлении. В подобной ситуации вам, даже если вы лично не одобряете это направление, проще молча присоединиться к остальным, чем высказывать свое особое мнение.

Тем не менее, когда все, кроме вас, толпой ринулись по тропинке, которая вам не по душе, возражать совершенно необходимо. Может быть, другие согласятся с вами, может быть, нет, но соединение честности, фактов, горячей убежденности и заинтересованности обладает огромной силой, способной продвинуть диалог или принятие решения.

В действительности ученые, исследующие динамику поведения групп, установили, что доверие играет ключевую роль в позитивных культурах, для которых характерны открытое выражение несогласия и эффективное принятие решений. В социологии принято различать «хорошие» и «плохие» дискуссионные группы. Участники первых спорят по поводу конкретной проблемы, рассматриваемой с содержательной точки зрения, участники вторых вовлекаются в «конфликт отношений», приписывая разногласия личным качествам, свойствам характера и интересам друг друга. Впрочем, как выясняется, конфликты двух этих типов связаны теснее, чем можно было бы думать.

По данным исследования, проведенного двумя профессорами Корнелльского университета на материале опроса

семидесяти групп высших менеджеров, в командах, где нет единодушия по какому-либо содержательному вопросу, часто присутствует и конфликт отношений. Но ученые обнаружили один фактор, помогающий дискуссионным группам держаться существа дела, не переходя на личности, — взаимное доверие. Чем более доверяют друг другу участники, тем более они готовы к конструктивному обсуждению. Или, более широко, если вам нужно, чтобы все честно обменивались мнениями и говорили правду, то следует создать атмосферу доверия.

На любом заседании, будь то собрание рабочей группы, сотрудников отдела или всей компании, спросите себя: за что мы стоим? что мы здесь делаем? какое участие требуется от меня? Рассказывайте о том, что вас беспокоит, и делайте это почаще. Как говорил один из моих учителей, руки и голову можно нанять где угодно. Вам платят за ваше мнение. У вас есть голос; пользуйтесь им.

Работайте над тем, чтобы выстроить доверительные отношения с сотрудниками, со своей командой. Проявляйте заинтересованность, слушайте, поощряйте независимое мышление. Доверие станет фундаментом для культуры, основанной на честности и откровенности.

**Найдите минуту. Посмотрите на свои цели.
Посмотрите на свою работу. Посмотрите,
отвечают ли ваши поступки вашим целям.**

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ДЖОНСОН

Менеджер за одну минуту

Устойчивая торговля

Чем крупнее компания, тем сильнее ваше притяжение. Вы становитесь магнитом для правды — а иногда неправды — других. Это распространяется и на сотрудников компании, и на людей, внешних по отношению к ней. Правда и откровенность — это цели, а доверие — мост, по которому можно до них добраться. В Starbucks все с них начинается и ими за-

канчивается. Правда служит нам проводником и освещает нам путь, когда мы сталкиваемся с трудностями.

Как всякую быстрорастущую глобальную компанию, находящуюся у всех на виду, нас постоянно изучают, благожелательно и нет. При первом знакомстве с вопросами устойчивой торговли мы оказались под подозрением из-за того, что недостаточно разбирались в соответствующей проблематике. В некоторый момент нам пришло письмо от одной из групп, занимающихся наблюдением за выполнением правил устойчивой торговли, и, к сожалению, мы не ответили на него немедленно. Последовало напоминание, причем, естественно, с более жесткими требованиями, и ситуация стала накаляться. Помню свой разговор с Дейвом Олсеном, который в то время отвечал у нас за взаимодействие с производителями, закупки и обжаривание кофе. Мы тогда сказали друг другу: «А почему бы нам их просто не пригласить к себе? Мы обо всем с ними поговорим и поделимся с ними всей той информацией, которую они запрашивают».

Мы устроили совещание с двумя руководителями той группы, выслушали их и спросили напрямик: «Что конкретно вы хотите знать?» На все свои вопросы, в частности о стоимости нашего кофе и о размерах прибылей компании, они получили честные и исчерпывающие ответы, так как бизнес был полностью открытым. Их предположение заключалось в том, что мы пытаемся платить как можно меньше. Оно не соответствовало действительности, мы объяснили и продемонстрировали это, сообщив необходимые детали. Мы всегда стремились только к одному — готовить самый лучший кофе, и если он оказывается дороже, значит, так тому и быть. К концу разговора нам поверили в том, что касалось кофе, который мы покупаем и который продаем. Таким образом, мы смогли наладить отношения с организацией, предубежденной против нас и способной стать нашим врагом.

В Starbucks существует равновесие. Наша цель — не дешевица. Именно поэтому мы всегда старались, чтобы зарплата у нас была выше минимальной. Именно поэтому платим

за первоклассные кофейные зерна. Мы заинтересованы в сотрудниках, по-настоящему любящих свое дело, и в том, чтобы все, что мы продаем, было высшего качества.

Когда какие-то люди или группы людей предъявляют претензии к компаниям по поводу правонарушений, безответственных действий и т. п., им проще обвинить компанию в целом. Но хорошими и плохими, правдивыми и лживыми бывают не корпорации, а люди. Если вы хотите, чтобы ваша организация вела себя честно по отношению к другим организациям, говорите сами правду всем. Это означает готовность добровольно подставить себя под удар ради неизменных ценностей, закодированных в ДНК организации.

Признавайте правду

Для меня нет ничего важнее, чем идея признания чего-либо, что является правдой. Как бы вам ни было неприятно, как бы вы ни боялись, что вас отвергнут, необходимо сказать: «Я признаю, что был неправ, я это сделал, вина лежит на мне». Цель здесь не только в том, чтобы взять на себя ответственность за случившееся, но и в том, чтобы показать остальным: вы можете совершить ошибку и двигаться дальше.

Когда принимаются неудачные решения, это происходит не по чьей-нибудь, а по вашей вине. Кроме того, вы — один из членов коллектива. И хотя это может быть очень трудно, вы обязаны отвечать за проблемы — точно так же, как вправе гордиться успехами. «Я» — это всегда «мы». Как сказано в Торе, «не стой в бездействии»¹, каждый из нас должен сыграть свою роль. Если дела идут плохо, руководитель признает свою вину, если хорошо — чужие заслуги.

¹ Автор цитирует Библию в соответствии с английским переводом New Living Translation, где сказано Do not stand idly by when your neighbor's life is threatened (не стой в бездействии, когда жизнь ближнего твоего в опасности). В русской Библии (синодальный перевод) соответствующее место (Левит 19:16) истолковано иначе: «Не восставай на жизнь ближнего твоего». — *Прим. пер.*

Дело или шляпа?

Честность перед собой — главная разновидность правды. В глубине сердца вы знаете, верите ли вы в миссию своей компании и в собственную роль в осуществлении этой миссии; доверяете ли руководству и сотрудникам, вместе с которыми работаете; соответствуют ли публикуемые от лица компании слова поступкам, совершаемым ее представителями. Если в вас нет доверия к организации или ощущения, что вы делаете правильное и нужное людям дело, ваш долг перед собой — честно оценить ситуацию и предпринять шаги по ее изменению.

Если вы из страха или в силу неверной расстановки приоритетов предпочтете честности — прежде всего перед собой — безопасность, то потеряете из виду цель, ради которой самозабвенно трудились, и разлюбите свою работу. Необходимо противостоять давлению, вынуждающему нас к бесчестности. Не позволяйте ветру сдуть с вас шляпу. Следуйте одной лишь правде. Как только вы начнете подчиняться другому хозяину — даже тому, который платит вам жалованье, — вы пропали.

В среде, где доверие избирательно, а страх постоянен, полноценно работать практически невозможно. Если вас преследует призрак, если вы постоянно оглядываетесь, ожидая удара в спину, подумайте, сколько времени отнимает у вас тревога. Вряд ли ваша деятельность будет при этом продуктивной. У вас, как у всякого человека, и так достаточно беспокойства и нервозности, плохо, когда к ним добавляется еще и страх, пронизывающий некоторые организации.

Независимо от того, насколько обоснован страх и много ли на вас возложено, правда приведет вас к решению мучивших вас проблем и вы поверите в реальность перспектив. Необходимо найти способы всегда помнить о своей цели, о большой задаче. Стремление к ней и честность перед собой дадут вам силы изменить положение — там, где вы находитесь, или там, куда вам, быть может, придется уйти. Посмотрите на свой страх глазами правды и поймите, что можете сделать, чтобы сломать его, прорваться через него или оторваться от него.

Когда мы освобождаемся от собственного страха, наше присутствие автоматически освобождает других.

НЕЛЬСОН МАНДЕЛА

Пусть вера сменит страх

Мужчина ехал в машине со своими тремя детьми и тетушкой, не признававшей строгости. Подходило время обеда, а тетушка обернулась к детям, дала каждому по кусочку шоколадки и добавила: «Только маме не рассказывайте!» Мужчина подогнал машину к тротуару, обернулся и сказал: «Можете съесть шоколад, лишь бы у вас от него не испортился аппетит. И никогда, никогда не бойтесь ничего рассказывать маме».

Отход от правды — обычно следствие страха. Мы опасаемся быть отвергнутыми вместе со своей честностью. Когда список сотрудников, подлежащих сокращению, оказался забыт на копировальном аппарате, я испытывал не только огорчение, раздражение, смущение, но и страх. Что подумают люди? Станут ли они хуже ко мне относиться? Если вы не в состоянии откровенно говорить со своей подругой (другом), боитесь в чем-то признаться жене (мужу), что это за жизнь? Как здесь возможны хорошие отношения? Точно так же, если у вас нет честных и открытых отношений с коллегами, с боссом или с руководством компании, что это за работа? Какой опыт из нее можно вынести, кроме отрицательного? И откуда при этом взяться хорошей компании?

Рэй Крок, основатель McDonald's, говорил когда-то: «Обрати свой страх в веру». Мне нравятся эти слова. Страх загораживает нам проход в будущее, место, где открываются возможности. То, чего мы боимся, поработает нас, то, с чем мы встретились, — освобождает. Всегда говорите правду, даже если ее встречают с неодобрением.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: откровенность

- Насколько вы правдивы с окружающими?
- Обманываете ли вы сами себя с помощью объяснений, обвинений, притворного незнания? В чем вы нечестны перед собой? Перед близкими и друзьями? Перед подчиненными и коллегами? Составьте план, как с этим покончить.
- Есть ли в вашей области или организации проблема, которой никто не занимается? Как бы вы могли вытащить ее на свет, чтобы ею можно было заняться?
- Какие слова используются у вас в компании для описания вашей работы и отношений друг с другом? Точно ли они передают суть дела? Существуют ли другие слова, которые бы лучше отражали то состояние, к которому вы (как организация) стремитесь?
- Как вы могли бы сделать более доверительными отношения внутри вашей группы? Команды, работающей под вашим руководством?
- Есть ли правда, которую вы должны «признать»? Какие шаги вы можете предпринять сейчас? В будущем?
- Присутствует ли страх в вашей жизни? В вашей организации? Как вы могли бы от него избавиться?



7. АКТИВНОСТЬ

Мыслить как человек действия, действовать как человек мысли

Не стой в бездействии...

ЛЕВИТ 19:16

Говард Шульц — выдающийся лидер и блестящий предприниматель. Он четко понимает, что ему нужно, и никогда не сдается. Он упорно преследует великую цель. Его дух, его стойкая приверженность собственным ценностям и люди, которых он объединил, — источник успеха Starbucks. Говард сформировал в компании культуру стремления к большой мечте, самостоятельности, самоотверженной заботы друг о друге и о людях, которых мы обслуживаем.

Когда заходит речь о новых продуктах или способах обслуживания клиентов, Говард лично не всегда согласен с принятым решением. Но после того, как команда пришла к соглашению по тому или иному вопросу, он никогда не скажет: «Это не работает» или «Это не может быть вкусно». Если у нас есть идея, он настаивает, чтобы мы работали над ней, пока не сумеем реализовать. И мы достигнем результата, хотя в окончательном варианте идея может отличаться от первоначальной. Когда в 1997 г. цены на сырой кофе подскочили почти втрое, Говард по-прежнему держался принципа использовать лучшие сорта, изыскивая дополнительные способы для покрытия возросших издержек. Это был единственно правильный образ действий, выбора не существовало. Когда стремительно выдыхалось (простите за каламбур) наше партнерство с Pepsi, Говард знал, что оно необходимо, и настоял

на продолжении работ, в результате которых был создан наш бутылочный фрапучино.

Реализация любой идеи требует упорства. Музыка была частью деятельности Starbucks начиная с наших первых шагов в Сиэтле, но упорная работа помогла провести музыкальную составляющую по всей организации, так что она приобрела большее значение и более творческий характер, чем можно было себе представить. Говард рассматривал музыку как расширение нашей единственной шляпы — отличное дополнение к искусству приготовления кофе, вполне согласующееся с нашей миссией вдохновлять людей.

Говард Шульц настойчив. Осуществление любых замыслов происходит благодаря людям с его уровнем убежденности и преданности делу.

Величайшее применение жизни — потратить ее на нечто более долговечное, чем она сама.

УИЛЬЯМ ДЖЕЙМС

Страсть, целеустремленность и настойчивость

Матерью успеха компании 3М была неудача. 3М начинала как горнодобывающее предприятие, но когда дела пошли плохо, никто — от членов совета директоров до рядовых служащих — не пожелал сдаться. Они решили сохранить компанию, перепрофилировавшись с добычи корунда — сырья, используемого в производстве абразивных материалов, — на разработку самих абразивов. Первые значительные прибыли были получены благодаря бухгалтеру Уильяму Мак-Найту,

Я считаю, что в бизнесе есть непреложный закон: слова — это слова, объяснения — это объяснения, обещания — это обещания, а реально только одно — как вы работаете. Работа — лучшая мера вашей надежности, компетентности и смелости. Лишь она дает вам свободу расти.

ГАРОЛЬД ДЖЕНИН

основателю первой, совсем примитивной лаборатории, в которой была создана превосходная абразивная ткань (аналог наждачной бумаги), получившая название Three-M-Ite. С этим изобретением для 3М закончился период борьбы за существование, и началось ее движение к гигантскому успеху.

С тех пор в течение уже более чем семидесяти пяти лет компания ведет эксперименты и разработки. Многие изобретения оказались неудачными; были и такие, для которых поначалу не видели применения, как в случае с несхватывающимся клеем.

Один из сотрудников лаборатории экспериментировал «просто чтобы посмотреть, что выйдет», и получил вещество с интересными свойствами — липкое, но не приклеивающееся намертво. Однако никто в компании не мог придумать, какой продукт можно было бы создать на этой основе, пока об открытии не узнал другой сотрудник и не попробовал сделать прилипающие закладки. (Он пел в церкви и закладывал нужные страницы своих хоровых книг клочками бумаги, которые постоянно терялись.) Так было найдено сочетание формы (изобретения) и функции (продукта), а в дальнейшем — созданы наклейки Post-it; сейчас они кажутся нам такой же обязательной принадлежностью офиса, как, например, скотч.

Закускам — быть!

Одной из моих больших целей в Starbucks было развитие в наших кафе пищевого направления. Три или четыре раза мы брались за него и терпели поражение. Возьмем, к примеру, сэндвичи. Когда я начинал свою карьеру в компании, они готовились вручную. Это требовало слишком много времени, так что люди, пришедшие выпить чашечку кофе, вынуждены были стоять в длинной очереди. Поэтому мы отменили сэндвичи и не предполагали к ним возвращаться.

Однако через некоторое время клиенты стали просить, чтобы в середине дня у нас можно было что-нибудь съесть, — хотя бы заранее приготовленные сэндвичи. Мы

испробовали такой вариант, но он нас тоже не удовлетворил. Продукты, которые мы тогда предложили, не принесли ни прибыли компании, ни радости клиентам. Тем самым вторая попытка тоже не удалась. Нам не хватило увлеченности, целеустремленности и настойчивости — необходимых условий успеха. Ассортимент сэндвичей, как и остальных закусок, был довольно ограниченным и не вполне отвечал желаниям клиентов. Даже совет директоров был склонен отступить.

Но необходимость удовлетворить клиентов оставалась — и, разумеется, следовало увеличивать объем продаж. Я рассуждал так: ничто не сочетается с чашкой замечательного кофе лучше, чем приятная легкая закуска. Что же мешает нам вместе с первоклассными напитками предлагать высококачественные пирожные, сэндвичи, печенье и другое угощение? И я дал себе слово продолжать попытки.

По моему мнению, успеху пищевого направления препятствовало то, что оно всегда рассматривалось как периферийное и несущественное, поэтому никто не вкладывал в него душу. Конечно, закуски в отличие от кофе не были «жемчужиной в короне», но перспектива существовала. Взглянув на проблему, я обнаружил, что за направление отвечает менеджер с большим опытом работы в сфере общественного питания, но ему не удается привлечь к проекту нужных людей. Он подозревал, что его недолюбливают или не считают вполне своим, — в действительности зря: все его любили. Просто сам он не верил в успех.

Когда что-то не получается, проблема очень часто заключена в людях, в их способности сработаться. У нас появилась идея соединить талант эксперта в области общественного питания с дарованиями одного молодого менеджера по стратегии, с готовностью бравшегося за самые трудные задачи. Я был уверен, что эти два человека смогут дополнить друг друга, но нет: эксперт оказался не в состоянии работать в паре с кем-либо. Он ушел от нас в другую, более подходящую для него компанию, где добился большего успеха.

Пришлось убеждать молодого менеджера, оставшегося в одиночестве, взять направление на себя. Тот отнесся к предложению с опаской: задача была очень сложной, и его беспокоила не только необходимость прервать карьеру, поступив на «некофейную» должность, но и то, что все его предшественники на этом посту терпели неудачу. Я твердо верил, что молодой менеджер подойдет, и предложил его кандидатуру, сказав ему: «Для вас это замечательный шанс заняться настоящим делом. Здесь вы сможете добиться реальных сдвигов и доказать, что чего-то стоите». Около месяца он размышлял, а затем ответил согласием.

Не прошло и недели, как мы убедились в правильности сделанного им выбора. Он влюбился в новую работу и само пищевое направление. Я всегда был согласен с поговоркой: «Занимайся любимым делом, и успех придет». Не беспокойся о карьере, дай лишь просиять твоим природным дарованиям.

Этот человек был нацелен на успех и верил в него. Он и его команда взяли на себя всю ответственность за пищевое направление в Starbucks и сделали его процветающим. Сейчас продажа закусок — одна из наших самых быстрорастущих статей дохода.

Мораль этой истории такова. Отыщите одного человека, верящего в идею, принимающего ее всей душой, готового работать ради нее и не отступаться перед трудностями, и рано или поздно, — быть может, очень скоро, — к нему присоединятся другие. Мы достигли цели, потому что сумели найти того, кто был нам нужен, и он не побоялся взяться за сложную задачу; успех пришел благодаря его вере и решимости. Подводя итоги, можно резюмировать все сказанное изречением Генри Форда: «Если ты думаешь, что можешь что-то сделать, или думаешь, что не можешь что-то сделать, ты прав».

Мазагран по прозвищу фрапучино

Создание бутылочного напитка мы задумывали как совместный проект с компанией Pepsi. Первый продукт этого рода

носил название «мазагран», придуманное во французском Иностранном легионе, и представлял собой по существу газированный кофейный напиток. Он оказался совершенно провальным. Несмотря на великолепный кофейный вкус и на то, что всем нам он очень нравился, — а некоторые находили прямо-таки фантастически прекрасным мазагран с мороженым, — клиенты его не одобрили. Кроме того, мы не продавали напитки с мороженым, мы старались создать бутылочный напиток, который понравится клиентам. Я взял бутылку мазаграна и поместил ее в плексигласовую демонстрационную коробку как напоминание себе самому о том, что на ошибках учатся. Так мазагран стал историей, но наша работа над созданием бутылочного напитка в партнерстве с Pepsi продолжалась.

В то время в наших кофейнях как раз появился фрапучино — охлажденный кофейный напиток, приготавливаемый в присутствии заказчика, — и немедленно приобрел бешеную популярность. Так почему бы, — подумали мы, — не выпускать фрапучино в бутылках?

Сегодня продажи бутылочного фрапучино — бизнес на миллиард с лишним долларов. Между тем мы могли отказаться от всей затеи, решить, что бутылочные напитки — не дело Starbucks, сказать себе: «Не тот партнер, не тот рынок, не та связь с клиентами».

Но мы сказали: «Да, мы считаем, в этом что-то есть», — и остались при своем убеждении. Мазагран не подошел, а фрапучино подошел. Фрапучино по-прежнему служит для всех уроком целеустремленности, упорства и любви к своему делу. Если одна идея не срабатывает, переходи к следующей. Продолжай двигаться, продолжай действовать.

Место для души

В большинстве компаний не принято отмечать неудачи, а мы отмечаем, и может быть, нам стоило бы уделять этому еще больше внимания. Такие мероприятия ведут нас к тому, чтобы не сдаваться и испытывать новые варианты. Безусловно,

они укрепляют взаимное доверие. Людям необходимо верить, что они могут чего-то добиться, понимать, что они имеют право и должны пытаться, даже если их попытки в итоге не увенчаются успехом, — ведь невозможно заранее определить, сработает ли твоя идея.

Отмечая неудачи, избавляешься от страха поражения. Люди перестают бояться риска, так как знают, что ничего дурного с ними не случится. Необходимо бороться с нежеланием рисковать, точно так же, как и с бездеятельностью. В Starbucks мы никогда не стремились действовать наверняка. Настойчивость, продолжение попыток даже в случае, если предыдущая идея не сработала, в состоянии привести вас к прорыву в совершенно неожиданный момент.

Наше музыкальное направление началось как естественная и глубоко личная составляющая жизни кафе. На ранней стадии существования Starbucks менеджер одного из кафе Тимоти Джоунз записывал у себя дома ленты для проигрывания и приносил их на работу. Позднее мы заключили договор о поставках с профессиональной фирмой звукозаписи. Клиенты спрашивали нас, что за музыка у нас звучит и где можно купить записи, поэтому мы начали сами записывать и продавать ленты.

С появлением компакт-дисков мы наладили и их производство. За много лет музыка стала важной эстетической составляющей нашего бизнеса. Мы хотели, чтобы у нас люди ощущали себя в «третьем месте» — не дома и не на работе, — куда им можно прийти отдохнуть, возобновить связи с самими собой и другими. Этот процесс не всегда шел гладко — он требует времени, усилий, самоотверженности, проб и ошибок, происходящих из знания того, кто ты и в чем твоя задача. До появления плееров iPod, сделавших музыку вездесущей, мы экспериментировали с киосками для прослушивания и станциями для записи дисков на заказ. Обе идеи оказались неудачными. Но все-таки постоянство нередко вознаграждается. Мы начали сами выпускать собственные диски своих любимых известных певцов и в 2004 г. приняли участие в издании альбома Рэя

Чарльза Genius Loves Company¹, который стал одновременно и коммерческим, и художественным хитом. Этот альбом получил сразу восемь премий «Грэмми», в том числе — что было нам особенно приятно — «Альбом года».

Еще один мостик между нами и клиентами — книги, способные воодушевлять людей. Сначала мы попробовали предлагать в кафе произведения, которые отобрала Опра Уинфри для своего книжного клуба. В конечном счете это нам не подошло, но мы остались приверженцами идеи читать и делиться впечатлениями о прочитанном.

Следующей была попытка работать с отдельными книгами, способными, на наш взгляд, сказать что-то тем, кому мы служим. Когда мы выбрали «Долгий путь» Ишмаэля Беа², душераздирающее и вместе с тем возвышенное повествование о мальчишке-солдате из Сьерра-Леоне, нашедшем свободу в Америке, к этой книге еще не пришел коммерческий успех. Но она задела за живое нас и других своих читателей, мы ее любили и поддерживали с гордостью. «Долгий путь» стал бестселлером номер один в книжных магазинах по всей стране, и в одних только наших кофейнях было продано более ста тысяч экземпляров.

Успех приходит и уходит непредсказуемо. Не все получается, и все же вы остаетесь со своей идеей, пока не убедитесь в ее ошибочности или не добьетесь с ней успеха.

Мы продавали в кафе музыкальные записи, книги, фильмы и даже *New York Times*. Все это согласуется с душой нашего бизнеса — людьми, которые работают в Starbucks, и людьми, которых Starbucks обслуживает. Мы снова и снова открываем себя и надеемся, что так будет всегда.

Подобные направления рассматривались нами не как элементы маркетинговой тактики и не как источники дохода, хотя, конечно, прибыль нас интересовала. И мы занимались

¹ Ray Charles. Genius Loves Company. Concord Records/Hear Music, 2004.

² Ishmael Beah. A Long Way Gone. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2007.

ими не потому, что это просто. Нас одолевали серьезные внутренние сомнения по поводу собственного предназначения, главной задачи и шансов на успех. Но когда вами движут не деньги, можно придумать многое, что сделает работу более значимой, впечатления — более глубокими, обслуживание — более качественным. Благодаря музыке, книгам, фильмам наша жизнь становится полнее и богаче.

Равновесие между активностью и терпением

В 2007 г. в мире ежедневно открывалось в среднем семь кафе Starbucks, или пятьдесят в неделю. В первые годы все было иначе: нам требовалось много времени для выхода на новый рынок, и иногда процесс затягивался сильнее, чем мы рассчитывали. В подобной ситуации естественно забеспокоиться, подумать: «Наверное, в этом городе у нас ничего не получится, мы со своей миссией здесь, похоже, лишние». Но опыт подсказывал нам не спешить, и этот простой урок повторяется снова и снова.

В начале нашей деятельности бренд Starbucks не был ни всемирным, ни общенациональным, ни даже местным. У нас фактически отсутствовала полноценная клиентская база. Каждое открытие в новом месте представлялось таким же рискованным, как и предыдущее. Чтобы по-настоящему выйти на тот или иной рынок, иногда требовались годы. Но мы верили, что поможем успеху партнеров, дав им необходимое время и соответствующие инструменты.

Помню, как мы открыли кафе в Миннеаполисе и объем продаж был весьма далек от ожидаемого. Мы спросили себя и друг друга: «Что у нас происходит? Может быть, достигнуты пределы расширения Starbucks и дальнейший рост невозможен?» Но проект получил дополнительное время, как у нас не раз делалось и до, и после того, в том же регионе были открыты новые кофейни, и в конце концов мы утвердились в нем. В какой-то момент произошел перелом, и начался рост.

Разумеется, успех не гарантирован. Многим компаниям случалось открывать неудачные точки продаж или обслужи-

вания. В нашем случае успех был обусловлен терпением — и наличием у нас финансовой возможности ждать. Для терпения необходимы достаточные ресурсы. Поэтому мы не пытались откусить кусок, который не смогли бы проглотить, и никогда не ставили на карту само существование компании. Мы не выходили на несколько рынков сразу, открывая в каждом месте по одному кафе, а планомерно осваивали город за городом. Именно благодаря нашей вере в свое дело и терпению, позволившему нам довести это дело до конца, достигнуты нынешние темпы роста Starbucks.

Остановиться не значит сдаться

Действия предпринимаются не вслепую, а в соответствии с определенными принципами, и нам необходимо постоянно проверять себя и убеждаться, что это так. Только когда нашими поступками руководят принципы, мы можем быть уверены, что находимся на верном пути. Чтобы поступать мудро, нужно понимать окружающих и себя самого. Если вас ставит в тупик вопрос, продолжать ли попытки или прекратить неудачную затею, сверьтесь со своими принципами и подключите интуицию. Когда вы застряли на чем-то, но чувствуете, что удача ждет вас за следующим поворотом, продолжайте двигаться. А вот когда расстояние до этого «следующего поворота», вместо того чтобы сокращаться, становится все больше, вам, может быть, пора остановиться. Признайте свою ошибку и постарайтесь ее исправить.

Многие месяцы мы работали над шоколадным напитком под названием «чантико». Он обладал богатым тонким вкусом, но доставлял удовольствие лишь в очень малых количествах — хотелось выпить не более одного-двух глотков. Этот факт подтвердился при тестовом маркетинге, а когда напиток был затем введен во всех кафе, он «не пошел». Мы пытались держаться за него, но безуспешно — клиенты его не покупали. Пришлось остановиться — отказаться от чантико.

Иногда наша настойчивость заходит дальше, чем нужно. Необходимо понимать, что остановиться не значит сдаться.

Вы перестаете двигаться по прежнему пути, так как убедились в его ошибочности, это не отказ от цели, а изменение маршрута.

Инь и ян мысли и действия

Греки чтили и Аполлона, бога разума, и Диониса, бога жизненной силы. Две эти сущности навечно связаны парадоксом: если ничего не предпринимать, ничего и не произойдет, но любое дело должно быть тщательно обдумано.

Проблема в том, что обычно мы склоняемся в ту или иную сторону. То мы, не подумав, вступаем в дискуссию, то жалеем, что не успели вовремя в нее вступить. То мы бросаем все на новый проект, то теряем драгоценное время, взвешивая потенциальные издержки и прибыли.

Человек, знающий себя, в состоянии определить, к чему он более расположен, и научиться слышать внутри себя голоса с обеих сторон парадокса. Я не призываю вас всегда поддерживать строгий баланс между своим обычным стилем поведения и его противоположностью, но старайтесь чуть активнее подталкивать себя в направлении, отличном от того, которое было бы для вас естественным.

Чтобы обращать на это внимание, нужно просто быть сознательнее. Древние силились удержать равновесие между мыслью и действием, и мы должны поступать так же. Суть в том, чтобы начать прикладывать усилия, причем прикладывать их осмысленно.

Мысли как человек действия, действуй как человек мысли

Мой девиз — «Мысли как человек действия, действуй как человек мысли». В одних случаях это означает: «Почувствуй. Подумай. Сделай». В других — «Почувствуй. Сделай. Подумай». Обычно мы стремимся сначала думать и лишь после этого действовать, сперва целиться, потом стрелять. Если всегда сразу стрелять, легко промахнуться или оказаться подстреленным. А если всегда медлить с выстрелом, можно упустить важный шанс.

ДЕЛО НЕ В КОФЕ

Как при поиске своей единственной шляпы, мы, исследуя самих себя, постепенно учимся определять, когда нужно размышлять, планировать и обсуждать, а когда — прекратить анализ ситуации и действовать. Принципы личного лидерства — чуткость, понимание, ответственность — предполагают сочетание действия с мыслью и чувством. Но помните: без действия нет жизни. Как сказал Эмерсон, «Бог не станет являть свой промысел через трусов».

Невозможно получить результат, реализовать свой потенциал, ничего не предприняв. Если вы стремитесь на что-то повлиять, надеетесь совершить нечто существенное, начинайте действовать. Ничего нет хуже, чем провести жизнь в ложном покое бездействия.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: активность

- Что мешает вашему вдохновению, целеустремленности и упорству в жизни и работе?
- Какое дело вы готовы бросить, в то время как оно, возможно, требует чуть больше самоотверженности, времени или упорства?
- Как вы определяете, что попали в ловушку и своими действиями только усугубляете положение?
- Как вы отмечаете неудачи — свои и организации?
- На что вы больше ориентированы — на действие или на мысль? Наблюдали ли вы в последнее время за своими склонностями? Что получилось?
- Не зашли ли вы в тупик, не требуется ли вам изменить подход? Определите (на основе своих принципов), каким должно быть следующее действие.

8. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ТРУДНОСТЯМ

Мы прежде всего люди

Источник любого нашего несчастья — борьба,
а не то, с чем мы боремся.

НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР

Наша работа, карьера, жизнь — это бесконечная череда трудностей. Правда, по большей части они сравнительно невелики и могут быть преодолены без сверхъестественных усилий. Мы исправляем сложное положение, находим верный путь, кого-то с кем-то мирим, оказываем кому-то помощь или просто выполняем нужную работу. С трудностями приходят беспокойство, стрессы, а потом и радость преодоления; все это вместе составляет содержание нашей работы, нашей жизни. Повседневные проблемы волнуют нас, не дают нам забыть о своих целях и задачах, они учат нас и испытывают, благодаря им поддерживается наша связь с окружающими. Трудности — источник и тревог, и вдохновения.

Равновесие конькобежца

Я часто провожу для себя аналогию между жизнью или работой и катанием на коньках. И там, и там мы постоянно поправляем себя, движемся вперед и выпрямляемся. Большие и малые проблемы заставляют нас то и дело отклоняться — сильно и не очень, — счастливое их разрешение дает возможность вновь подняться во весь рост. Если мы чересчур много возомним о себе, внутренний голос поможет нам выровняться. Но суть в том, что мы все время чуть отклоняемся от равновесия.

Всегда есть искушение уменьшить риск, снизив темп движения и сделав его более равномерным; в некоторых случаях это означает почти полную остановку. Вот тогда-то мы и застреваем в области комфортных условий, которые со временем могут превратиться в далеко не комфортные. Отход к комфортным условиям способен привести к кризису точно так же, как и незапланированный риск. Без достаточного импульса, как и без направления, мы падаем. Пока конькобежец неопытен и не научился двигаться быстро, ему очень трудно удерживать и восстанавливать равновесие. Точно так же без направления, без перманентных ценностей, без конкретно поставленной задачи мы вряд ли сумеем осуществить намеченное и совершить то, на что надеялись.

Кризис: шторм перед затишьем

Иногда ставки выше, и проблемы, соответственно, серьезнее: неприятности в школе или конфликт с друзьями у ребенка; болезнь, неудача на работе или сложности нравственного порядка у близкого человека; наш собственный проект зашел в тупик и его судьба висит на волоске, а мы судорожно пытаемся понять, в чем ошибка и какое изменение было бы желательно. Ощущение такое, будто коньки выскользывают у нас из-под ног, мы падаем и нам не за что ухватиться.

Трудности не обязательно связаны с чем-то плохим; их точно так же создают радостные и желанные события. Перемены и появляющиеся в результате новые требования вызывают стресс.

Например, принимается решение о том, чтобы вложить крупную сумму денег в новый дом, в платный колледж для сына или дочери, в новое предприятие или партнерство. Естественно, вы беспокоитесь, думая о деньгах, времени и нервах, которые придется потратить. Но после того, как решение принято, выполнено и ваш ребенок, переполненный впечатлениями, приезжает домой на первые каникулы, или к вам начинают приходиться клиенты, или остается в прошлом препятствие, с которым вы боролись, напряжение спадает,

и можно в полной мере ощутить радость. Лоренс Болдт, эксперт в области планирования карьеры, называет такого рода ситуацию «кризисом принятия решения»¹. В действительности, замечает он, греческое слово «крисис» означает просто «решение», а кризис в современном понимании этого слова — часто результат нашей неспособности решить, куда же двигаться; кризис заставляет нас принять определенное решение по поводу нового направления.

Кризис показывает, зачем нужны принципы личного и организационного лидерства и почему необходимо ими руководствоваться. Он требует от нас честности перед собой и перед другими, требует, чтобы мы знали — и напоминали себе, — в чем наша задача, что мы пытаемся совершить, куда идем сами и куда ведем свою организацию. Если мы признаем правду и верны себе, у нас есть отправная точка и, встав на нее, мы можем повернуться лицом к трудностям и решениям, которые должны принять. Мы больше не тонем в море и не скользим по льду, потеряв опору. Мы знаем, на чем стоим, и окружающим это также известно.

Нет стрессовых ситуаций, есть только стрессовые реакции.

НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР

Если случилось самое страшное

Человеческая жизнь — это трудности, кризисы и катастрофы. Трудности мы преодолеваем, кризисы создаем, катастрофы на нас обрушиваются. Некоторые события в жизни и бизнесе — катастрофы, они происходят с нами по причинам, от нас не зависящим. Иногда событие не несет в себе ничего «положительного». Говорят, что человек или компания, преодолев кризис, становится сильнее, но бывают ситуации, из которых действительно нет выхода. Наши действия в таких случаях — мера того,

¹ Laurence G. Boldt. How to Find the Work You Love. New York: Penguin/Compass, 1996, 2004, p. 30.

что мы собой представляем, и нам проще пройти через катастрофу, если у нас есть принципы и перманентные ценности.

Перед лицом трагедии

Это произошло летом 1997 г., когда компания Starbucks уже была крупной международной сетью. Наши кафе работали в Соединенных Штатах, Канаде, Сингапуре и Японии, планировался выход на рынки других стран Азии и всего мира, общее число партнеров превышало тридцать пять тысяч. В процессе построения сети мы сталкивались с многочисленными трудностями — стратегическими, техническими, финансовыми, очень часто личными, но ничто не могло подготовить нас к трагедии.

Воскресным вечером 6 июля, когда заканчивался длинный уик-энд после Дня независимости, в одно из наших кафе в Вашингтоне (округ Колумбия) сразу после закрытия зашел вооруженный грабитель, который открыл огонь и застрелил трех работавших там партнеров. Их тела ранним утром следующего дня обнаружил наш дежурный инспектор. Около трех часов ночи (по сизтлскому времени) у меня раздался звонок, и Дин Торренга, руководитель направления текущих операций по округу Колумбия, сообщил мне ужасное известие. В самых диких кошмарах мы не могли вообразить, что простая чашка кофе обернется такой катастрофой — гибелью трех молодых людей и чудовищным горем, которое обрушилось на их семьи, на жителей города и на нас самих. Я хотел сказать Дину что-нибудь в утешение, но не нашел слов, способных притупить нашу боль. Мы ничего не планировали, не решали, не рекомендовали, а лишь рыдали в телефон, оплакивая потерю, понесенную семьями погибших и компанией. В тот момент мы не понимали, что плачем еще и о своей утраченной невинности. Для меня мир просто прекратил существование. Убитые были «моими детьми», и я сразу же ощутил, что они могли бы быть и буквально моими, и принадлежать к любой другой семье, члены или друзья которых работали в наших кофейнях. Бизнес «как обычно» исчез навсегда.

Говард Шульц тогда как раз находился на Восточном побережье и в считанные часы добрался до Вашингтона. Он встречался с семьями погибших, сотрудниками, горожанами. Говард не оглядывался, не пытался ни соразмерять с чем бы то ни было свою реакцию, ни прятаться за официальных представителей или регламенты, определяющие действия в чрезвычайной ситуации, не думал о том, как бы защитить себя и компанию от возможного судебного преследования. Как глава Starbucks, он был прежде всего человеком, и его сердце раскрылось навстречу всем, кого затронула трагедия. В этот решающий момент все сотрудники внутри организации и вне ее увидели, что значит поступать как истинный лидер: что бы ни случилось, на первом месте для тебя — люди.

В кризисные периоды люди часто становятся похожими на роботов. Они ищут какой-нибудь процесс, пытаются заняться чем угодно, часто чтобы избежать мрачных размышлений, замыкаются в себе и «имитируют деятельность», выполняя любую, иногда не очень нужную работу. Старшие руководители всех организаций знают: столкнувшись с трагедией, надо быть сильным. Необходимо вести остальных, показывать им пример.

То, что делало руководство Starbucks, было просто. Мы вели себя как люди — опечалившиеся, отчаявшиеся, несовершенные. Мы всегда прежде всего люди. Невозможно закрыться за дверью своего офиса от боли и насилия этого мира. Бизнес не бывает «только бизнесом» — он так не работает. Голова неотделима от сердца.

Правда и только правда

Организация переживет катастрофу, если ее сотрудники будут вести себя открыто, честно и не станут уходить от ответственности. Во время знаменитого кризиса с тайленолом 1982 г., когда в капсулы с препаратом оказался подмешан цианид и от этого умерли семь человек, тогдашний глава компании Johnson & Johnson Джеймс Берк понимал, как важно встретиться правду лицом к лицу. Он без колебаний выступал

перед общественностью, сообщал все, что ему было известно, и давал объяснения пугающим фактам.

То же самое произошло и тогда, когда преступник застрелил трех молодых людей в кафе Starbucks. Именно в такие моменты по-настоящему проявляются наши человеческие качества. Следуя принципам личного лидерства, вы раскрываетесь и обретаете способность справиться с чем угодно.

Что действительно может навлечь беду, так это отрицание правды. Тот, кто прячется, перестает быть честным перед собой и слагает с себя ответственность. Когда генеральный директор ворует, когда высший руководитель не держит слово, это катастрофа для предприятия, для его сотрудников и для тех, кто с ним связан, иногда это огромное сообщество, включающее сотни тысяч акционеров и других людей, доверившихся организации.

Высшие руководители компании Enron были, наверное, во многих отношениях выдающимися людьми, преданными своим семьям и друзьям, но им не доставало честности перед собой и друг перед другом. Потерпев неудачу и оказавшись перед лицом технического банкротства, они скрыли правду. Ситуация ухудшалась, а компания, вместо того чтобы взглянуть в лицо фактам, все глубже увязала в болоте собственной лжи.

Прислушиваясь к внутреннему голосу, подсказывающему: «Промолчи, дело забудется, и никто ничего не узнает», — мы сами себя хороним под грузом опасений и секретов; веря голосу, который говорит: «Ты ни в чем не виноват, во всем виноваты такие-то и такие-то», — попадаем в ловушку самообмана. Если же мы начинаем действовать под диктовку голоса, советующего: «Оставайся в стороне, смотри, как бы не оказаться под судом, юристы вот-вот нагрянут», — то нашей реакции недостает самого важного и нужного — человечности.

Подчиняйтесь только одному внутреннему голосу — тому, что напоминает: «Вот что для вас по-настоящему ценно; вот кто вы есть; вот за что вы стоите». Это голос правды, он помогает вам, вашей команде, вашей организации устоять

на твердой земле. Когда лидеры формулируют свои ценности и придерживаются их в собственной жизни, этими же ценностями начинает руководствоваться вся организация, так что они становятся способом существования. В этих условиях всякий знает, что правильно, и может поступить соответствующим образом, опираясь не на инструкции и указания, а на убеждения и принципы, общие для него и всей компании.

Не сбиться с курса

Я считаю, что каждому из нас нужна «система наведения», помогающая выстоять во время бури — большой или малой, на работе или дома. Объектом, на который она вас ориентирует, должно служить то, что имеет для вас значение, — ваши мечты о счастливой насыщенной жизни, замыслы, касающиеся вашей работы и организации, ваша единственная шляпа. Конкретный маршрут может меняться; ориентиры также способны двигаться по мере того, как вы растете и меняются ваши оценки, но система не даст вам сбиться с верного пути.

Рассматривайте эту систему как автопилот своего самолета или корабля. Вы задаете направление на пункт назначения, но ваша траектория — не прямая. На нее влияют различные силы — ветер, турбулентность, воздушные и морские течения, а система наведения постоянно корректирует курс, так что вы продолжаете двигаться в нужном направлении.

С людьми происходит то же самое. Мы движемся не прямо к цели, различные события — радостные, грустные, тяжелые — отклоняют нас от курса. Но если мы знаем и помним, куда идем, то отыщем дорогу. Не сбиваться с курса — это навык, который можно и нужно осваивать и использовать. Вот некоторые советы.

Отламывайте от успеха маленькие кусочки. В кризисной ситуации мы часто теряемся, так как не можем действовать обычным образом. Связан ли кризис с недостатком уверенности, поиском направления, жестоким разочарованием, вы во всех случаях будете испытывать одинаковую

тревогу, подавленность, страх. Когда я попадаю в беду, это обычно случается из-за потери контакта с любимым делом. Если испытываю сильное беспокойство и хочу отступить, то, скорее всего, не понимаю, что собрался совершить, или перестал видеть цель. Может быть, цель была слишком масштабной для меня, и если отступить, я увижу новое направление. Может быть, стоит раздробить ее на части, добиться небольшого успеха с одной из них, потом еще и еще. Здесь важно двигаться вперед и постоянно держать в уме большую картину.

Признавайте правду (повторение). Мы должны честно оценивать свою жизнь и работу, свои неудачи, ошибки, ограничения и успехи. Только перестав убежать от себя, можно обрести почву под ногами. Истинный лидер признает правду еще до того, как она стала полностью известна. У вас может провалиться огромный контракт, вы можете почувствовать, что вся ваша работа идет прахом, или даже действительно услышать слова «Вы уволены!». И все же если вы отчетливо представляете себе свои ценности и цели, то они, как сильный магнит, будут притягивать вас, несмотря на любые препятствия и соблазны.

Определяйте ожидания и живите в соответствии с ними. Если из-за серьезной ошибки случается что-то плохое, мы должны отвечать за это друг перед другом. Нам необходимо справиться с проблемой, крики и вопли здесь не помогут, унижать людей тоже бесполезно. Всякий, кто общался с подростками, знает: если к ним придираются и обращаются с ними как с детьми, они только сильнее замыкаются.

Однако в случае, когда ожидания известны и все отвечают друг перед другом за результаты, необходимые действия, как правило, предпринимаются, а если нет, то понятно, что нужно делать для решения проблемы. Ожидания и постоянная откровенность удерживают компанию на курсе, а во время шторма помогают выработать план дальнейшего движения.

Не дайте успеху вскружить вам голову. Источник многих трудностей — не кризисы, не неприятные события, а удачи. В период успеха может понадобиться исключительное напряжение сил. Когда лидеру начинает казаться, что он непобедим, это часто приводит к недопустимому смягчению требований и отходу от основных ценностей.

В период, когда забота об интересах компании осознается как жизненно необходимая, руководители внимательно относятся к выбору направления, сосредоточению на ключевых задачах, выстраиванию отношений с партнерами и клиентами. Но как только дела наладятся, все это улетучивается. Возникает представление, что если любой предмет, стоит к нему прикоснуться, обращается в золото, то можно делать что угодно. Однако успех достигнут именно благодаря тому, что компания твердо придерживалась своих ценностей и целей, следовательно, их потеря способна повлечь если не полное поражение, то как минимум серьезный риск. Если в вас развились диктаторские замашки, безответственное отношение к правде, равнодушие к людям, на что и на кого вы сможете положиться, когда волшебство исчезнет? Будьте верны себе, следите за этим. Не дайте восторженной шумихе на рынке (или в собственной голове) оглушить вас.

Ставьте людей на первое место. У нас в Starbucks люди ценятся больше, чем деньги, и так было всегда, с самого основания компании. Сначала люди, потом прибыли, потом опасения по поводу исков, даже кофе потом. Ведь это люди его выращивают, выбирают, доставляют, обжаривают, готовят, подают — и пьют.

Забота обо всех и о каждом

Работой Starbucks всегда руководило стремление служить людям и поднимать человеческий дух. Всего через несколько месяцев после моего поступления в компанию мне неожиданно представился случай на конкретном примере увидеть, что это реально значит.

Менеджер одной из наших кофеен попросил меня о беседе по важному вопросу, причем в присутствии Говарда Шульца.

Я попытался убедить его, что разберусь один, — в конце концов, меня для этого наняли, — но Джим (так звали менеджера) хотел непременно говорить сразу с нами обоими. Я назначил встречу. Хорошо помню, как мы втроем сидели, глядя друг на друга, и менеджер рассказывал нам, что болен и умирает. Так я впервые столкнулся с человеком, заболевшим СПИДом.

Выслушав менеджера, Говард сразу же сказал, что тот может оставаться в компании столько, сколько пожелает, а Starbucks берет на себя все медицинские расходы. Он ни секунды не медлил с ответом, не колебался, никому не звонил, чтобы уточнить, как принято поступать в подобных случаях и каковы могут быть издержки. На первом месте был человек — Джим. С этого дня я сердцем почувствовал то, что раньше понимал умом: если ставить людей на первое место, тебя всегда поддержат.

Внутренняя сила

Жизнь несовершенна. Часто нам приходится несладко, и дела у нас идут вкривь и вкось, хотя мы действуем с самыми лучшими намерениями и стараемся изо всех сил. Именно поэтому так велика роль наших ценностей и принципов личного лидерства. Ваши страдания могут быть нестерпимыми — вас могут угнетать собственные ошибки и разочарования, вы можете переживать потерю ребенка или всенародное бедствие, вас могут уволить, могут отобрать у вас ключевой контракт, из-за чего весь бизнес окажется под угрозой... И все же если вы знаете, что для вас действительно значимо, то у вас есть надежный проверенный путь и ориентиры, позволяющие всегда определить верное направление. Ценности и принципы — это чаша, в которую налит напиток вашей жизни. Существенно то, как вы ведете себя в трудном положении.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: противостояние трудностям

- Как вы ведете себя в кризисных ситуациях, вызывающих стресс и беспокойство? Помогает ли вам ваша единственная шляпа?
- Представьте себе, что у вас наступил кризис в работе или личной жизни. Какие шаги вы можете предпринять, чтобы сохранить верность своим ценностям? Что вам понадобится решить? Когда и как вы это сделаете?
- Есть ли у вашей организации четкая задача, которая даст ей возможность выстоять в трудное время? Можете ли вы сформулировать ее еще яснее и распространить шире?
- Как вы реагируете на успех? Знаете ли способ сохранить радостное волнение, но не начать заноситься и не потерять из виду более масштабные задачи?



9. АВТОРИТЕТ

Спокойный негромкий голос посреди оглушительного шума

Оглушительный шум на лестнице,
а никто не спускается.
КИТАЙСКАЯ ПОГОВОРКА

Легко поклоняться знаменитостям — звездам спорта, кино, даже бизнеса. Если прислушаться к тому, как в коридорах большинства компаний произносятся слова «руководство» или «менеджмент», возникает ощущение, будто говорящие считают этих людей лишь отчасти людьми, а отчасти — божествами (или исчадиями ада). Но тот, кто сам входит в состав высшего руководства, понимает, что лидеры — такие же люди, как и все прочие, иногда, быть может, чуть более удачливые.

Решающую роль играют здесь отношения руководителей с остальными сотрудниками компании, но очень часто между теми и другими фактически отсутствует контакт. Лидер способен увлечься «большой картиной» и упустить из виду то, что — или тех, кто — эту картину создает. Подчиненные же нередко побаиваются руководителя, и это мешает полноценному взаимодействию. Личное лидерство должно присутствовать на всех уровнях организационной иерархии; оно выражается в том, что любой, независимо от должности, обладает полномочиями и ответственностью, необходимыми и достаточными для самостоятельных действий; что все мы следуем принципам, которые помогают нам уважать себя, служить другим и вести других.

Оглушительный шум на лестнице, а никто не спускается

В нашей культуре принято с почтением относиться к известности и дипломам, а также к вождям, действующим в духе ковбойских фильмов и рассчитывающим, что мы им будем безоговорочно доверять, поскольку у них есть «ответы». Мы влюбляемся в руководителей, которые кажутся нам умными; возвышаем образованных и все время ищем экспертов то в одной, то в другой области; всячески привечаем людей с выдающимися организаторскими, ораторскими, даже артистическими качествами за умение заразить своим пылом нас и наших коллег.

Уверенность лидера передается и нам, и это заставляет нас принимать «ковбойский» стиль руководства, когда обращение с людьми и компанией фактически основано на принципе «кому что не нравится — скатертью дорога». Однако умение убедительно сказать «верьте мне», «положитесь на меня» (или, в политике, «поддержите меня») — вовсе не то же, что авторитет. Такие качества хотя и называются «лидерскими», соотносятся только со способностью произвести эффект — на сцене, на трибуне, в зале заседаний совета директоров; недаром по отношению к молодым руководителям предприятий сейчас нередко используют выражение «рок-звезда».

Все это, безусловно, важные достоинства, но более всего меня восхищают лидеры, которые по-настоящему любят и любимы. Я поворачиваюсь лицом к тому, кто думает и ведет сердцем. У такого лидера есть нечто большее, чем страсть, — он заставляет умолкнуть шум и размышляет в тишине, а потому вырабатывает лучшие, самые мудрые решения.

«Негромкий» авторитет создается искренностью, чуткостью, верностью своим целям и убеждениям. В первую очередь лидер должен не изумлять всех потрясающими идеями, а обеспечить, чтобы организация жила согласно своим принципам и двигалась к осуществлению общей мечты.

Китайская поговорка «Оглушительный шум на лестнице, а никто не спускается», на мой взгляд, хорошо передает комплексный характер личного лидерства. В ней выражены три мысли.

- Шум — это всего лишь шум. Сам по себе он не играет никакой роли. Нужно что-то вещественное.
- Важен негромкий голос, говорящий о предназначении и о любви.
- Лидеры — такие же люди, как все прочие. Помните: вы — человек, любой из окружающих — тоже человек.

Слуга-лидер

Я не люблю обязательных требований, поскольку вообще отрицательно отношусь к инструкциям, но настойчиво советую всем сотрудникам Starbucks прочесть тоненькую оранжевую книжечку Роберта Гринлифа «Слуга в роли лидера»¹. Это краткое изложение идеи о том, что человек, который всем служит, — самый одаренный руководитель.

Гринлиф много говорит о значении сердца. «Человек, — пишет он, — не просыпается каждое утро с побуждением изобрести колесо. Но слуга, — и лидер, и последователь, — всегда ищет, слушает, предполагает, что прямо сейчас кто-то создает более совершенное колесо для нашего времени. Оно способно появиться в любой момент, и кому угодно его опыт может подсказать идею». Слуга-лидер понимает, что большое сердце важнее большого шума.

Порывы обманчивы. Мы можем настолько перевозбудиться от созданного нами самими энтузиазма, что, словно перетренировавшийся футболист, не сумеем «настроиться на игру» и адекватно действовать в существующих обстоятельствах. Действие должно быть уравновешено мыслью, а увлеченность — спокойной рассудительностью. Страсть способна оторвать нас от настоящего, так что мы окажемся целиком во власти собственных эмоций и реакций, утратим

¹ Robert Greenleaf. The Servant Leader. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1991. (Русский перевод: Гринлиф, Роберт К. Слуга в роли лидера. М.: Рубиновый луч, 2003. — Прим. пер.) Это эссе, впервые опубликованное в 1970 г., стало первой главой основного труда Роберта Гринлифа *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002.

чувство реальности. В бизнесе нужны тайм-ауты, как нужны они и в спорте, и дома, когда мы вместе с семьей и детьми, и в любом деле, которое нам по-настоящему безразлично. Умейте уйти от оглушающего шума и убавить громкость, чтобы без помех обдумать положение дел и принять наилучшее решение.

Помогите людям услышать их собственный «негромкий голос»

Когда кажется, что все в порядке — прибыли высокие, отзывы в прессе благоприятные, клиенты расточают похвалы, — сложно руководить, оставаясь в тишине. Вы легко попадаетесь на удочку своего успеха, и шумиха скрывает от вас ценности, лежащие в его основе.

Мы ощутили это на середине фазы гигантского роста Starbucks, когда сразу в целом ряде стран создавались кафе и одновременно расширялись поставки нашего кофе в продуктовые магазины. Росло число проданных нами лицензий, мы осваивали новые области. Вдобавок у нас появлялись новые и новые конкуренты. Предмет нашей гордости — созданный нами (по крайней мере в Соединенных Штатах) рынок первоклассного кофе — становился все более оживленным. Поэтому мы, с одной стороны, начинали верить поднявшейся вокруг нас шумихе, а с другой — опасались, что все построенное нами вдруг рухнет.

Говард Шульц поступил так, как поступал с момента основания компании и поступает до сих пор. Он предложил нам вернуться к корням и выявить самое важное и верное в том, что мы совершили и продолжаем совершать; проанализировать всю нашу деятельность, все принятые нами решения и определить, отвечают ли они нашим ценностям и целям.

Мы организовали процесс, направленный на то, чтобы услышать наш собственный негромкий голос. Он занял несколько месяцев, и в нем участвовали сотрудники из самых разных подразделений. Мы старались заново осмыслить соединяющие нас нити и проверить, на месте ли они. Для чего именно приходят в Starbucks люди, которых мы обслуживаем? Что есть особенного в нашей работе?

В результате мы поняли — а на самом деле вспомнили, — что Starbucks является «местом для тебя». Посетитель здесь пьет кофе так, как любит, а сотрудник обслуживает его в своей неповторимой манере. Это место дружеских, романтических, деловых и политических встреч, место чтобы поработать, поразмышлять, почитать или просто побыть с самим собой. Сюда можно прийти дождливым субботним днем, посидеть и, отгородившись от оглушительного шума за стенами, прислушаться к своему негромкому внутреннему голосу.

На рабочих местах, по иронии судьбы, очень шумно. Там каждый — личность, каждый стремится преуспеть и сделать что-то значительное. В голове у нас тоже стоит настоящий гвалт от множества внутренних голосов, которые советуют нам, как быть, что делать и чего не делать. Вносят свою лепту и боссы, которые в нашей жизни с понедельника по пятницу играют роль знаменитостей. Легко перепутать шум — особенно производимый нами самими — и суть дела. Когда наше «я» громко требует обратить на него внимание, нужно очень постараться, чтобы увидеть это выступление в истинном свете и отнести к нему как к пустому шуму. Откуда бы ни исходил грохот, он мешает услышать правду, осмыслить происходящее вокруг нас и понять, что следует делать.

Образ знаменитости существует в нашем воображении, а не в действительности, мы сами — источник оглушающего нас шума. И если не помочь тихому голосу прорваться сквозь грохот, можно попасть в беду.

Не сотвори себе кумира

Вопреки распространенному представлению хорошие руководители вовсе не хотят, чтобы перед ними трепетали. Если кто-то дрожит в вашем присутствии, естественно заподозрить, что у него что-то не в порядке с единственной шляпой, а настоящему лидеру нужны люди, способные работать с полной самоотдачей, реализуя весь свой творческий потенциал на благо организации. Он заинтересован в думающих, активных, честных и равнодушных сотрудниках.

Родители изо всех сил стараются убедить детей в их уникальности, но в действительности у всех нас больше общего, чем в каждом из нас — особенного. И какое это облегчение понять, что сходство между всеми нами сильнее, чем иногда кажется из-за разницы в статусе. Стоит нам начать смотреть на других как на обыкновенных людей, без того, чтобы обязательно трепетать перед начальством и помыкать подчиненными, как мы тоже становимся сами собой. Не надо стараться произвести большой шум, лучше просто разговаривать, открыто и по делу. Мы можем быть партнерами, прощать друг друга, отмечать достижения друг друга — короче говоря, относиться друг к другу по-человечески.

Подлинный авторитет руководителя основан на его вере в свое предназначение, на том, как он видит положение дел. Тот, кто всегда носит одну и ту же шляпу, не поклоняется знаменитостям и ни перед кем не заискивает, а бескорыстно восхищается людьми, совершившими что-то действительно выдающееся.

Посмотри, кто на самом деле спускается по лестнице

Схема организационной структуры, вывешенная рядом с дверью моего кабинета, привлекла массу внимания. Я видел подобные схемы и в других компаниях, но поразительно, как легко полностью проигнорировать их значение. Наша схема представляет собой типичную пирамиду, только перевернутую, она выглядит как латинская буква V. На самом верхнем уровне находятся те, кого мы обслуживаем, посередине — сотрудники, работающие в Starbucks, а в самом низу — руководство, боссы. Всем, кто заходит ко мне, схема напоминает о том, что наша задача здесь — служить друг другу и в конечном итоге людям, которые приходят в наши кафе. Она как бы говорит: ты работаешь не на начальство, каждый из нас работает для других.

Вот что необходимо помнить.

Лидер слушает всех и служит всем. Необходимо иметь дело и считаться со всеми сотрудниками, а не только с теми

10–20%, которые непрерывно твердят вам, что вы замечательный человек.

В любой организации, большой или маленькой, есть, наверное, 10–20% сотрудников, которые, как Поллианна¹, никогда не замечают плохого. Именно они рассказывают вам, какой вы замечательный человек и как вас все любят. Кроме них, есть еще, конечно, другие 10–20% — критиканы, говорящие вам, что вы никуда не годитесь и ничего не делаете как надо. Они придерживаются позиции, что начальство всегда неправо и защищает только свои личные интересы.

Если Поллианна увидит, как генеральный директор потихоньку вынимает деньги из сейфа, проводит задним числом опцион на акции или совершает какой-нибудь еще неблаговидный поступок, она скажет: нет, шеф этого не делал, а если и делал, то все равно в этом нет ничего плохого, просто его намерения неправильно истолковали. С критиканами ситуация обратная: если генеральный директор сделает что-нибудь очевидно хорошее, они заявят: у шефа не было благородных побуждений, он всего лишь заискивал перед прессой.

И есть середина — 60–80% независимых сотрудников, которые дрейфуют с одной стороны на другую в зависимости от своего настроения — индивидуального и общего.

Многие руководители считают, что критиканы вредны, поскольку мешают поддерживать здоровый климат в организации, и от них следует избавиться. Неправда! Эти голоса полезны, они напоминают нам о проблемах и помогают выявить те вещи, которые нуждаются в изменении, — в нас самих и в организации. Главное — не позволять негативным настроениям взять верх; их следует обращать на благо организации, делая критику продуктивной.

Нужны и Поллианны — люди, постоянно уверяющие нас: все в порядке, дела обязательно пойдут на лад, мы сумеем справиться со всем, что нас ждет и на нас надвигается.

¹ Персонаж одноименного романа американской писательницы Элинор Портер, девочка-сирота, неунывающая оптимистка. Роман «Поллианна» неоднократно переводился на русский язык. — *Прим. пер.*

И разумеется, необходима сплоченная середина, которая играет стабилизирующую роль. Ее не оглушает шум с двух сторон, и она перерабатывает злобный вой и радостные клики в нечто более спокойное, помогая всем нам ориентироваться в повседневной действительности.

Все голоса важны, чтобы работать наилучшим образом (включая и те, которые беспрерывно спорят друг с другом в нашей собственной голове). Выдающиеся лидеры — руководители рабочих групп, компаний, коучи — обладают талантом сводить вместе множество разных, подчас непримиримых точек зрения и продуктивно их использовать. У них слышен каждый голос, а сами они умеют слышать правду и помогают всем двигаться вперед.

Компания может устроить оглушительный грохот, когда никто не спускается по лестнице. Организации выступают с самыми разными заявлениями о том, что они собой представляют и в чем видят свою задачу, но дела всегда громче слов. Несложно сказать: «В первую очередь мы думаем о клиенте», «Люди — наш самый ценный актив» или «Мы заботимся об охране окружающей среды». То, что руководители Starbucks говорят об оказании услуг клиенту, подтверждается всей нашей работой. Для успеха требуется, чтобы все сотрудники организации понимали и разделяли убежденность лидеров.

Кафе Starbucks открываются утром в определенный час, а партнеры должны быть там наготове на несколько минут раньше. Нельзя пообещать, что украсишь чей-то день, а потом не выполнить обещание. Конечно, нелегко изо дня в день с полной самоотдачей вкладывать себя в те мелочи, которые отделяют просто хорошее от великолепного, однако это очень и очень важно.

Лидерам платят за то, что они знают, как надо, в том числе и тогда, когда они этого не знают. Кто руководит, тот и отвечает. Когда лидер берется за большую сложную задачу, у него в голове гремит бравурный марш: у тебя есть все что надо, ты сделаешь все как надо. Однако необходимо

прислушаться к негромкому внутреннему голосу, который тоже не перестает звучать: слушай, детка, тебя назначили на высокий пост, тебе платят кучу денег, но ты очень многого не знаешь. Хорошо бы тебе обратить внимание на тех, кому ты служишь, поучиться у них. А еще запоминай все свои поступки, не только правильные, но и неправильные, чтобы они всегда стояли у тебя перед глазами.

Что я знал о руководстве международной компанией, когда стал президентом Starbucks International? Очень мало. В период работы в мебельном бизнесе я ездил за океан, поэтому у меня было общее представление о ведении дел на иностранных рынках. Еще мне было известно, какие приемы до сих пор срабатывали в Starbucks, а какие нет, но я понятия не имел, сработают ли они в кафе, которое мы откроем на Филиппинах, в Корее или даже в Англии. Я должен был слушать партнеров и учиться у них. Работая как единая команда, мы осваивали новые рынки и адаптировались к ним, сохраняя верность своей единственной шляпе.

Когда мы начали открывать кафе в Японии (это был первый наш рынок за пределами Северной Америки), я очень беспокоился о том, чтобы адаптироваться к местной культуре и не навязывать ей нашу, принятую в Starbucks и в Америке, манеру обслуживания. Мне хотелось встретить новых посетителей с распростертыми объятиями, ответить «Да!» на все их пожелания.

Серьезным вопросом было курение. В Starbucks оно было запрещено с самых первых дней — иначе запах дыма смешивался с ароматом кофе и его впитывали жареные кофейные зерна, которые лежали в открытых емкостях рядом со стойкой. Но в Японии курили повсеместно; курение было составной частью человеческого общения, и мы считали, что этой традиции следует отдать должное.

В нашем первом кафе в Японии мы разрешили курение в особом верхнем зале, который оборудовали мощнейшей системой очистки воздуха. Говард Шульц категорически возражал против любых послаблений, да и наши местные парт-

неры, пылавшие энтузиазмом по поводу миссии Starbucks и всего того, что они узнали на наших курсах в Сиэтле, тоже считали возможным запретить курение. Я выслушал всех, но знал, что правильного ответа нет, и продолжил проект с созданием зоны для курения.

Настал день открытия. Все прошло без сучка без задоринки, к нам пришли все, на кого мы рассчитывали, клиентам понравились и наши напитки, и отпуск кофе на дом (что в Японии до нас не практиковалось). Когда через некоторое время открылась вторая кофейня, мы и там организовали зону для курения, но ко времени открытия третьей нам стало ясно, что люди приходят в Starbucks не потому, что там можно курить, а ради впечатления в целом. Я еще раз сопоставил факты, послушал людей и изменил свою точку зрения — не без некоторого деликатного (или не очень деликатного) давления со стороны Говарда. И во всех наших кофейнях, которые открылись с тех пор и в Японии, и в других странах, не курят.

Какие бы трудности ни вставали у вас на пути, компания платит вам за то, чтобы вы знали, как с ними справиться. Если не знаете, вам все равно платят за то, чтобы вы это знали, — так что придется узнать.

По поводу знания и обучения у меня в свое время произошел поучительный диалог с сотрудником одной компании, где я состоял в совете директоров. Тот человек спросил меня, сколько мне платят, и я полшутя-полусерьезно ответил: «Тут вот в чем дело: действуя правильно, я приобретаю немного — готов работать из расчета десять центов на доллар. А вот стоимость моих ошибок — весьма крупная сумма. Они ценятся очень дорого».

Когда вы идете работать в компанию, вам платят за успехи, и вы, естественно, считаете, что вам следует заносить их в свое резюме. Но намного полезнее было бы резюме, перечисляющее не то, что вы сделали правильно, а то, в чем вы ошиблись, и те уроки, которые вы извлекли из своих ошибок. Ценный опыт дается перенесенной болью, а не выигранными трофеями.

Руководитель не только постоянно учится сам, но и нуждается в соответствующих сотрудниках. Разумеется, опыт и навыки необходимы, но если бы пришлось выбирать, я предпочел бы знающему кандидату такого, который способен учиться. Важно нанимать людей, понимающих, что в реке есть подводные камни, и готовых выяснить, где именно они находятся, если это неизвестно.

Лидеры служат тогда, когда они вместе с людьми и помогают людям двигаться вперед. Нанять сотрудника легко, развивать его значительно сложнее. Но это — необходимое условие успеха организации. Люди требуют заботы и внимания, вдохновения и упорства, сосредоточения и активности точно так же, как стратегия или финансовые результаты. Для роста компании первым делом растите людей. Чтобы она развивалась в соответствии с принципами, заложенными в ее основу, держитесь за людей, которые и будут ее развивать.

Лидерство требует максимальной самоотдачи. Здесь необходимы все навыки личного лидерства, подлинная чуткость и забота, умение слушать, понимать, отвечать за свои слова и поступки. А самое главное — быть постоянно на виду и в курсе всех дел.

Мои лучшие минуты — те, когда я инвестирую в людей.

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ДЖОНСОН
Менеджер за одну минуту

Именно поэтому ежегодные отчеты ничего не стоят — они не в состоянии держать нас в курсе дел. Развивать людей возможно, только ежедневно проявляя внимание к ним и разговаривая с ними. Познакомьтесь со своими сотрудниками, держитесь с ними на равных, но так, как это нужно для них.

Выдающиеся руководители не ждут, пока явятся люди, а идут к ним сами. Одних надо время от времени похлопывать по спине, других — постоянно подстегивать; кто-то будет помалкивать о своих проблемах, а кто-то раскритичится на весь

этаж; есть люди, которым требуется много внимания, а есть и самодостаточные. Быть с людьми значит иметь дело с их разнообразными запросами, относящимися к сфере эмоций, общения и интеллектуальной деятельности. Не удовлетворив эти запросы, нельзя выполнить свои обязательства перед сотрудниками и перед организацией в целом.

Беря кого-либо в компанию, мы принимаем к себе человека, а не приобретаем актив — со всеми вытекающими последствиями. Помните, мы нанимаем людей не за завоеванные ими трофеи, а за их потенциал. Сотрудники часто перестают справляться с обязанностями после повышения просто потому, что те, кто их повысил, не остаются с ними. Когда я впервые стал вице-президентом компании, у меня, разумеется, не было всех качеств, необходимых для исполнения этой должности. Лишь после многих лет обучения и тренингов я научился хорошо с ней справляться.

Если же кто-то не выполняет порученную работу, не хочет или не умеет ее делать, не подходит для нее, лучше разобраться с этим не откладывая. Если кто-то что-то пообещает и не сделает, это не пройдет незамеченным, причем я буду действовать прямо и требовать результатов. В конечном итоге для меня значимо прежде всего дело, и здесь я беспощаден. Замечу, что мне еще ни разу не приходилось сталкиваться с противоречием между заботой и работой. Доброта и оказание всяческой помощи отлично сочетаются с прямоотой и требовательностью.

Если вы что-то пообещали, то, на мой взгляд, отвечаете за результат не только перед руководителем, но и перед всей организацией. У меня есть девиз, которому я стараюсь следовать: «Не справился однажды — позор тебе, не справился дважды — позор мне». В сущности это значит, что в первый раз я возьму на себя вину за проступок партнера, а во второй раз виноват будет он сам. В той мере, в какой это касается меня, дело есть дело. Лидер помогает, ведет, обеспечивает ресурсы. Он обязан знать правду о сотруднике, отдавать себе отчет в его возможностях и отвечать за его знания и невежество.

Мы служим людям в качестве руководителей, когда в правильной форме предоставляем им необходимые ресурсы и поддержку, а также когда помогаем им найти себе другое, более подходящее для них место работы. Если вы дали человеку все, что могли, и тот старался как мог, а ожидаемые результаты все-таки не достигнуты, лучший выход — разговор по душам и честное решение. Это не значит, что кто-то из вас плох: может быть, вы не подходите друг другу или обстоятельства переменились. Вопрос не в том, кто прав, а кто виноват, не в чьей-то чуткости или черствости, а в верности себе и своему пути.

Идеальные учителя — это мостостроители, которые строят мост из самих себя, приглашают учеников перейти через пропасть, а когда те оказываются на противоположном берегу, радостно рушатся, дабы ученики теперь строили собственные мосты.

ГОВАРД БЕХАР, *перефразируя Лео Бускалья*

Это не ракетостроение, это намного сложнее

Дейв Олсен, который отвечал за кофе в первом руководстве Starbucks, любит пересказывать замечательную историю о том, что кому представляется сложным, которую он когда-то слышал по радио NPR.

Беря одно из интервью, репортер обратил внимание на, казалось бы, ничем не примечательные слова: человек, рассказывая о своей работе, заметил: «Это было не особенно сложно — все-таки не ракетостроение».

Репортер вдруг заинтересовался выражением «это не ракетостроение» и решил исследовать, как оно употребляется. Вскоре ему представился случай посетить лабораторию, разрабатывавшую реактивные двигатели, и в разговоре с одним из научных сотрудников он спросил: «С чем у вас сравнивают ситуацию, когда вы еще не вполне представляете себе, как решается задача, но думаете, что, скорее

всего, с нею справитесь? Вы ведь не можете сказать, что это не ракетостроение, коль скоро именно им и занимаетесь?» Оказалось, ракетостроители говорят: «В конце концов, это не нейрохирургия».

Еще через некоторое время репортер побывал в отделении нейрохирургии больницы Джонса Гопкинса и задал там аналогичный вопрос. Врачи немного подумали и выдали ответ: «Это не ядерная физика». Естественно, репортеру очень захотелось узнать, как в подобных случаях выражаются физики-ядерщики, и он, находясь в одном из ведущих институтов в этой области, спросил их. Физики посмотрели на него с презрением, но потом снизили и объяснили, что они говорят: «Это не социология». Смысл рассказа в том, что хотя социология, может быть, и не кажется «серьезной» наукой, в действительности осмысление условий человеческого существования — намного более сложная и головомомная задача, чем разработка ракетных двигателей.

У меня эта история ассоциируется с Дейвом Олсеном не из-за его профессиональных знаний, связанных с кофе (хотя они на редкость обширны и глубоки), а из-за того, как он прекрасно разбирается в хитросплетениях человеческих побуждений и поступков. В «кофейной» роли его окружал романтический ореол, он внушал восхищение и даже заставлял трепетать, но, переключившись на работу с людьми, он понял, что новые задачи неизмеримо сложнее. «В случае кофе, — объясняет Дейв, — важно все: где он выращен, как обработан, доставлен, обжарен, смешан, упакован и приготовлен — вплоть до попадания в чашку. Но после того, как вы его купили и правильно выполнили все последующие шаги, он ваш в любой момент, когда понадобится. В случае людей точно так же важно все, но инвестиции в них, с одной стороны, часто менее осязаемы, а с другой — никогда не заканчиваются». Работа с людьми не бывает «сделана», но то, что в них вложено, как правило, хорошо окупается.

Когда организация сосредоточена на так называемом «цикле производительности»¹, на определении желаемых результатов и шагов по их достижению, а «культурный цикл» развития сотрудников остается на втором плане, человеческий фактор превращается в помеху. Лидеры — и великие, и обыкновенные — должны понимать, как значимы инвестиции в культуру и людей, выявлять лучшее в себе и партнерах, достигать целей, к которым стремятся все.

Лидерство никогда не заканчивается

Личный успех, успех организации — не дипломы, которые можно, получив, повесить на стену. Успех необходимо зарабатывать постоянно. Чтобы достигать целей, чтобы держать свои «большие волосатые наглые цели» в поле зрения, требуется каждодневно действовать «здесь и сейчас». Оглушительный шум вселяет в нас энергию, страсть, иногда уверенность и самоуверенность; все это нужно нам для движения вперед. Но голос, который на самом деле ведет, звучит негромко. Если мы станем прислушиваться к нему — в самих себе, в наших руководителях, клиентах, партнерах, — то не уйдем от своих ценностей и не упустим из виду то, что всего важнее для нас самих и для организации. Тот, кто слушает этот голос, развивает в себе привычки слуги-лидера, а такой лидер — самый лучший.

¹ Свою концепцию циклов производительности и культурных циклов предприятия, основанную на разработке компании The Effectiveness Institute, Дейв Олсен изложил в лекции, названной «Вести сердцем» (Leading from the Heart).

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: авторитет

- Как вам удастся руководить без крика? Как бы вы могли облегчить сотрудникам задачу увидеть в вас человеческое существо, а не одну лишь должность?
- Как бы вы оценили себя по следующим параметрам: 1) большой шум — реальное дело; 2) помощь другим в том, чтобы услышать самих себя; 3) слушание собственного тихого внутреннего голоса?
- Знаете ли вы, чего сотрудникам нужно от вас больше всего? В чем вы не удовлетворяете их запросы, как вы могли бы удовлетворить их? Если не знаете, расспросите их и выясните.
- Кто вас разочаровал, кто не выполнил обещания? Можете ли вы поговорить с этим человеком сегодня? Завтра? Действуйте, причем с необходимой осторожностью, посмотрите, что получится и к чему это приведет.
- Можете ли вы больше служить и меньше вести? Есть ли конкретный человек, которому вы могли бы на этой неделе оказать услугу?

10. СМЕЛЫЕ МЕЧТЫ

«Да» — самое могущественное слово на свете

Я мечтаю о том, чего нет, и спрашиваю: а почему бы и нет?

РОБЕРТ КЕННЕДИ

Многим кажется, что самое могущественное слово на свете — «нет». Пока мы растем, родители, учителя, боссы — те, от кого мы зависим, — постоянно говорят нам: «Нет», «Не трогай!», «Не смей!», «Мне некогда!». Став взрослыми, мы стремимся использовать это же слово по отношению к другим, указывать, что им нельзя того-то и сего-то, а получив над кем-либо власть, сразу начинаем создавать собственные способы говорить «нет».

Но тот, кто так думает, кое-что упускает из виду. В действительности самое могущественное слово — это «да». Оно освобождает и воодушевляет. Оно означает дозволение, возможность, шанс для мечты. Оно приносит радость.

Уйти от запретов

Начав отказывать людям в чем-то одном, легко распространить эту практику на целый ряд других вещей. Иногда мы говорим «нет», даже не осознавая, что поступаем так по привычке.

В свое время в некоторых кафе Starbucks висело объявление: «Стодолларовые купюры не принимаются». Это была распространенная практика, и мы, по-видимому, переняли ее без особых размышлений. Действительно, со столларовыми купюрами связаны определенные сложности — например, их чаще подделывают и с них труднее давать сдачу.

Поэтому какие-то из наших сотрудников решили облегчить себе жизнь и не принимать крупные купюры. Но нашлись клиенты, которые спросили: «Почему?» Взглянув на ситуацию их глазами, мы увидели, что объявление говорит о нас и о запрете, а не о связях между людьми и не о том, чтобы обслужить каждого наилучшим образом. И нам стало понятно, что можно было сказать «да»; сейчас мы принимаем стодолларовые купюры и гордимся этим.

Вот еще один пример повседневного «нет», обращенного в «да». Если кто-нибудь подойдет к двери кафе до официального открытия, то увидит табличку, извещающую, что здесь пока закрыто, а если начнет громко стучать, ему могут даже крикнуть изнутри: «Читать надо — рано еще!» Мы стали открывать дверь за десять минут до времени, указанного на вывеске, чтобы сказать клиентам «да» еще до того, как они успеют что-либо заказать.

Мы находим многочисленные способы говорить «нет» и возводить заставы. Из них в организациях постепенно формируется неформальный перечень запретов — фактически часть должностных инструкций. Мы начинаем думать, как бы еще что-нибудь запретить в своих интересах, чтобы избавиться от риска или лишней работы. Так мама или бабушка не пускает детей в комнату, опасаясь, что они разобьют вазу. Намного лучше было бы переставить вазу туда, где маленькие ручки до нее не дотянутся, и отменить запрет. Уберите «нет», и вся ситуация, все отношение к ней в корне переменится.

Не спрашивай, что нужно миру. Спроси, что заставляет тебя ожить, и делай это. Ибо миру нужны люди, которые ожили.

ГОВАРД ТЕРМАН, философ, теолог и лидер движения за гражданские права

«Да» как переход в новую веру

Иногда приходится бороться с собой, чтобы сказать «да». Нам всем знакомо это ощущение — как будто нас втягивают во

что-то, в чем мы, как нам кажется, вовсе не хотим участвовать. Бывают ситуации, когда отказ необходим: нельзя, например, отпустить пятнадцатилетнюю дочку на вечеринку без сопровождающих, подписать крупный новый контракт, когда портфель уже заполнен, поступить вопреки своим ценностям, предназначению, моральным принципам. И все же мы можем говорить «да» намного чаще, чем привыкли. Если вы попробуете как можно больше разрешать, то убедитесь, что путей для этого масса.

Принимая решение жениться, человек говорит «да» открывающимся возможностям, а не «нет» — грядущим переменам в жизни. У большинства из нас «да» отвечает нашим истинным стремлениям. Один из товарищей по работе как-то сказал мне: «Есть миллион причин сказать “нет”, но чтобы сказать “да”, нужна всего одна причина». Старайтесь говорить «да», это может изменить мир.

«Лейте то, что вам по душе»

Слово «да» всегда говорит о людях. Оно эмоционально, оно влечет действия и реакции, результатом которых становятся эмоции.

В 1989 г., когда я попал в Starbucks, компания видела свою задачу в том, чтобы подавать великолепный кофе и стать для своих клиентов и партнеров местом, где они смогут черпать вдохновение. Но в нашем поле зрения были слепые пятна, где мы говорили «нет», не понимая, как это действует на тех, кому мы служим.

Привыкнув к нам, клиенты стали рассчитывать, что у нас они в любой день получат чашку отличного кофе, и некоторые даже начали предлагать нам готовить те или иные напитки на их вкус — с определенным ароматом, типом молока, вообще не кофейные.

Долгое время мы сопротивлялись, так как были гордыми «кофейными пуристами» и ради успеха старались сосредоточиться на том, что умели лучше всего. Я как новый человек и противник любых запретов, ограничивающих нашу способ-

ность лучше обслужить клиентов, вел с Говардом Шульцем яростные сражения за отмену того, что представлялось мне «кофейными правилами». У меня было свое золотое правило: раз в наших поступках нет ничего незаконного, аморального, неэтичного, если мы никого не отравим, а кто-то этого хочет, надо попробовать. Следует дать людям возможность получить напиток по своему вкусу.

Я не мог усмотреть ничего противоречащего нашей миссии или качеству кофе в том, чтобы сказать здесь «да». Ведь клиенты сами говорят нам, чего бы им хотелось. Почему мы высокомерно им отказываем? Пусть мы считаем, что нежирное молоко не так вкусно, как цельное, но должны ли мы делать выбор за клиента? И если ему нравится кофе латте с небольшой добавкой ванили, разве может это отрицательно сказаться на качестве нашего кофе?

Мы как организация должны были придумать способ осуществления плана. Что касается добавок, то их можно было вносить непосредственно в процессе приготовления, а раньше не стоило (это испортило бы вкус обжаренных зерен и неповторимый аромат наших кафе). Позднее, в случае с закусками, «да» означало, что мы, несмотря на неудачи, продолжаем попытки выполнить пожелания клиентов и обеспечить достойное предложение еды для завтрака и ланча. Коль скоро мы не собирались обзаводиться грилями, следовало продумать оборудование, контакты с поставщиками, блюда, которые удовлетворили бы наших клиентов и понравились бы им.

Позднее мы решили внести изменения в процессы обслуживания, что позволило значительно расширить ассортимент напитков, и предложили сотрудникам кафе «просто сказать “да”» с любовью к клиентам и друг к другу.

Сейчас разнообразие напитков в Starbucks огромно, а кроме того, любой клиент может практически как угодно их варьировать. У нас вывешены таблички, приглашающие посетителей «пить то, что им по душе». В жизни человека не слишком много мест, где ему позволено распоряжаться, —

почему бы Starbucks не быть таким местом? Здесь наши клиенты могут получить — или изобрести — то, чего им хочется. Конечно, мелочь, очень значимая для всего дня.

Сказать «да» значит дать шанс своим и чужим мечтам. Это значит рискнуть; это значит оказать доверие, обрести веру и надежду, начать по-другому чувствовать и действовать. Если сомневаетесь, поставьте небольшой опыт. Закройте глаза и десять раз подряд скажите «нет». Что вы испытываете? Что-то сжалось в груди? Может быть, ее даже чуть сдавило?

Теперь сделайте новый вдох и переделайте то же самое со словом «да». Состояние совершенно иное, верно? Возникает ощущение раскрытия, просветления? Некоторые психологи советуют улыбнуться перед тем, как набирать телефонный номер или брать трубку. Здесь та же идея. «Да» открывает двери — для нас и для других.

Суть руководства не в том, чтобы говорить «нет», хотя это и выглядит как быстрый способ подняться к власти. Истинный лидер говорит людям «да», подтверждает их самостоятельность, предоставляет им ресурсы, оказывает доверие и помогает понять свое предназначение.

Ходи спокойно среди шума и спешки и помни, какой мир может быть в тишине. В той мере, в какой это возможно без капитуляции, будь со всеми в хороших отношениях.

МАКС ЭРМАН
Дезидерата

Отваживайтесь мечтать

Способность «мечтать о том, чего нет, и спрашивать: “а почему бы и нет?”» — важнейшее и самое основное свойство человека. Starbucks воплощает нашу мечту еще полнее, чем нам виделось, и эта мечта продолжает сбываться для всех нас, входящих в организацию.

Прежде всего мы стремились создать бизнес, который бы отражал наши ценности и служил людям вокруг нас. Мы

также хотели закупать, обжаривать, готовить и подавать лучший в мире кофе, причем делать это в обстановке, где люди поддерживают друг друга. Мы верили и верим в свою миссию и предназначение. Наши люди — не наемные работники, а партнеры в подлинном смысле слова. Нам необходимо проявлять неподдельную заботу друг о друге, а ко всем остальным относиться с неизменным уважением и почтением. Мы стремимся воплотить в работе наши ценности и создать место, где каждый может оставаться верным себе и своим ценностям. И мы не сомневаемся (и никогда не сомневались), что следование этой идее принесет нам доходы и прибыли.

Поверить и сказать «да»

Чтобы сказать «да», нужно и сознавать свою силу, и просто *поверить*. Это такой же навык руководителя, как и все прочее, и в нем нужно практиковаться не меньше, чем в чем-либо другом, а может быть, и больше.

Слово «нет» обладает огромным могуществом и легко может подчинить своей власти наше сознание и рассудок. Его произнесение вызывает в нас детское ощущение мгновенной ясности. В определенных случаях говорить «нет» необходимо, и все же это никак не стратегия ни для жизни, ни для бизнеса. Говоря «Да, буду» или «Да, сделаю», мы совершаем шаг к познанию самих себя и своего пути, проверяем, та ли на нас шляпа.

Когда мы находим возможность ответить: «Да, я возьмусь за эту работу», «Да, я пойду по этому пути», «Да, я вложу душу в это начинание», — мы открываем свои возможности и выясняем, соответствуют ли друг другу наши цели и поступки. Сказать «да» своим ценностям в действительности значит обрести силу, необходимую для победы над страхами, противостоянию любым трудностям и преодолению любых преград, какие только могут встретиться на пути.

Жизнь в согласии со своими убеждениями и принципами, со своей единственной шляпой дает нам веру в себя и ориентиры, нужные нам, чтобы мыслить самостоятельно, забо-

тяться об окружающих и отвечать за свои поступки перед собой и другими. Идя навстречу людям, вы создаете доверие, которое лежит в основе подлинного лидерства.

Слово «да» вкладывает веру в наши надежды и мечты, и ничего нет на свете важнее. Воспитывая человеческий дух и воодушевляя людей, мы говорим «да» миру.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО: смелые мечты

- Существуют ли люди, которые заставляют вас думать чаще «да», чем «нет»? Кто это и почему это так?
- Кому из вашей команды сейчас нужно ваше согласие? Доверяете ли вы этим людям? Можете ли пойти им навстречу?
- Обдумайте какую-либо текущую проблему, предложения по решению которой были отклонены или представляются неадекватными. Можете ли вы посмотреть на нее иначе — так, чтобы стало возможным сказать «да»? Можете ли привлечь других людей, выслушать их, чтобы вместе с ними сформулировать проблему или предложить решения, которые вы бы приняли?
- Можете ли вы сказать «да» так, чтобы слово не расходилось с делом? Партнерам? Коллегам? Клиенту?
- Если бы вы прямо сейчас могли «просто сказать «да»» чему-то в своей жизни, что изменилось бы? Что вам на данный момент нужно, чтобы сказать себе «да»?



Благодарности

Давным-давно я высадил семена этой книги и до нынешнего дня ухаживал за ними, в чем мне помогали постоянные новые впечатления, уроки, преподносимые жизнью, а также многие и многие люди, у которых я учился и учусь. Существование книги стало возможным только благодаря их открытости и верности, их сердцам и душам. И я хотел бы выразить глубочайшую благодарность и признательность следующим людям.

Линн Бехар, моей жене и спутнице жизни в течение тридцати двух лет. Линн помогла мне понять, что любовь и свобода не противоречат друг другу, что они идут рука об руку и скрепляют самый прочный союз. Спасибо тебе, Линн, за всю твою поддержку на нашем совместном жизненном пути и на пути создания этой книги. Ты постоянно была рядом со мной со своими мыслями, поправками, дополнениями и, самое главное, со своей любовью.

Моему брату Марвину Бехару, научившему меня подлинной ответственности и настойчивости; сестре Беверли Шенфелд, которая всегда в меня верила и говорила мне, что я добьюсь своего; ее мужу Кену Шенфелду — от него я узнал, как надо работать и насколько важно держать слово.

Нашим детям Скотту и Сарине и их партнерам Ким и Майклу; это благодаря им я понял, что всегда важнее слушать, чем иметь наготове ответ; моим внукам Сиднею, Элле, Зоуи и Мэтью, постоянно напоминающим мне о том, как важны для нас во всех делах энергия и упорство; моим родителям, Дженни и Альберту, которые всей своей жизнью показали мне, чего можно добиться с одной лишь мечтой, если

не бояться работы, как важна семья и сколько счастья способна принести простая жизнь.

Сиду Шехтману, который наставлял меня, как отец, и впервые доверил мне руководящую роль; Джиму Йенсену, познакомившему меня с волшебной силой веры в себя и других, открывшему мне, как расти над собой; Джеку Роджерсу — без тебя, Джек, я был бы в Starbucks только клиентом; Джеффу Бротману — спасибо тебе, Джефф, за то, что ты помог мне увидеть величайший шанс в моей жизни.

Орину Смиуту, который всегда был рядом со мной, готовый выслушать и поддержать, чья уравновешенность, рассудительность и забота так чудесно влияли на всех нас. Орин, ты всегда служил мне оплотом стабильности среди зыбучего песка.

Кэти Льюис, обладательнице ангельского терпения, умеющей справиться со мной и моим графиком, когда количество дел в нем превосходит мои физические возможности, и Дейву Олсену, моему другу, чья поддержка, знания и энтузиазм так много для меня значат. Дейв, ты — живое воплощение сути Starbucks.

Говарду Шульцу, без которого моя жизнь в Starbucks не могла бы состояться. Спасибо тебе, Говард, за то, что ты поделился со мной своими мечтами, своим пылом, позволил мне быть самим собой. Ты побуждал меня рисковать и вести людей, заботясь о них и любя их. Ты проявил тот вид смелости и сочувствия, который незнаком большинству лидеров.

Друзьям и коллегам, отвечавшим на мои вопросы, читавшим, обсуждавшим и комментировавшим рукопись книги, — огромное вам спасибо за то, что вы нашли на это время; вы добавили в мой труд очень многое. Вашей энергией дышит каждая страница книги. Нашей компании повезло, что все вы входите (или входили) в состав ее руководства. Благодарю вас более всего за вашу дружбу, Нэнси Беннет, Ван Цзиньлун, Мишел Гасс, Кэти Линдерманн, Роули Моррис, Трой Олстед, Вероника Парк, Дин Торренга, Пол Тухи, Дейдра Уэйджер, Дэн Хердл, Дебора Хоук, Джим Эйлинг, Дженнифер Эймс-Карреман.

Особое спасибо Аннетт Моузер-Уэллман и Джейн Мелвин, чья огромная работа на начальном этапе, бесконечные придирки позднее и неиссякаемая вера в значимость этой книги помогли ей появиться на свет. Без вас я выбирал бы якорь и ставил парус, но так и не ощутил бы, как трудно и прекрасно быть автором.

Джанет Голдстейн, которая всем сердцем восприняла мои мысли, соображения и каким-то непостижимым образом перенесла их на эти страницы. Проект состоялся благодаря твоему опыту, терпению, потрясающей заботе и настойчивости. Спасибо тебе за твой профессионализм, а главное — за дружбу и помощь. Еще спасибо твоей семье — Андресу, Анне и Софии — за то, что они отпускали тебя писать и редактировать текст, когда того требовал наш напряженный график, и твоей талантливой помощнице Карен Хатч, сделавшей все возможное, чтобы мы двигались в верном направлении.

Адриану Закгейму, Джеффри Креймсу, Кортни Янгу, Уиллу Вайсеру, Кортни Нобиле и всей команде издательства Portfolio. Спасибо вам за то, что вы решились попытаться счастья с моей книгой. Надеюсь, она превзойдет ваши самые смелые ожидания. Как сказала бы моя мама, *кинеахора*, или да будет так.

И наконец, всем сотрудникам Starbucks — бывшим, настоящим и будущим. В действительности именно вы сделали возможным написание этой книги. Ведь прежде чем прийти работать в Starbucks, я семнадцать лет ходил туда как клиент. Первым кофе, который я попробовал в своей жизни, был эфиопский сидамо, и я влюбился. Влюбился в искусство и музыку кофе, но что еще важнее, влюбился в вас. Ваша неизмеримая преданность друг другу и людям, которым вы служите, — пример для всеобщего подражания. Вы ежедневно делаете мир лучше с помощью множества мелочей, о которых не кричат первые полосы газет, но которые по-настоящему важны. Спасибо вам за воплощение мечты.

Половина моей чистой выручки от этой книги будет через фонд CUP (Caring Unites Partners — забота объединяет

ДЕЛО НЕ В КОФЕ

партнеров) направлена на нужды сотрудников Starbucks. Фонд CUP, формируемый за счет добровольных отчислений и благотворительных акций, предоставляет экстренную финансовую помощь нуждающимся партнерам. Вторая половина будет передана в Центр Роберта Гринлифа по служению-лидерству (Robert Greenleaf Center for Servant Leadership). Хотя мне не довелось быть лично знакомым с Робертом Гринлифом, его оранжевая книжечка во многом определила мое развитие как лидера, а основанный им центр продолжает сеять семена веры в могущество и необходимость служения-лидерства у наших нынешних и будущих руководителей.

Предметный указатель

ЗМ 124–125

100 в 3, кампания 47–49

А

Автоматизация, положительное влияние 48–49

Активность

 мудрый поступок 132

 равновесие между мыслью и действием 133–134, 149–150

Алу, Фелипе 94

Аполлон 133

Б

Беа, Ишмаэль 130

Безопасность общения, ее обеспечение 99–100

Берк, Джеймс 139–140

Бехар, Альберт 92–93

Бехар, Говард

 в качестве президента Starbucks по Северной Америке 70–72

 золотое правило 166

 карьера до поступления в Starbucks 57–58

 коллекция изречений 22–23, 53

 ориентация старших руководителей 75

 первые впечатления от Starbucks 45, 91–92

 поступает на работу в Starbucks 18, 45, 59

 соответствие Starbucks 59

Бехар, Линн 45, 71

Бланшар, Кеннет 26, 27, 116, 157

Болдт, Лоренс 137

Большая волосатая наглая цель (ВНАГ) 33–34

Боно, Эдвард де 26

Бускалья, Лео 159

Бутылочные напитки 127–128

В

Визель, Эли 70

Воздушные шары как знак признательности 87

Возможности, их самостоятельное создание 41

Г

- Ганди, Махатма 94
- Гиллель, рабби 83
- Голдстейн, Джозеф (буддийский вероучитель) 95
- Гринлиф, Роберт 43, 149
- Грэмми 130

Д

- Дальновидные компании 33, 54
- Дегустация кофе в начале совещания 46
- Делл, Майкл 101
- Джеймс, Уильям 25, 31, 124
- Дженин, Гарольд 109–110, 124
- Джонсон, Спенсер 26, 27, 116, 157
- Джоунз, Тимоти 129
- Дилан, Боб 49
- Дионис 133
- Доверие
 - и самостоятельность 70
 - и честность 113–115
 - и чуткость 82, 83
- Долгий путь (книга) 130
- Дональд, Джеймс 49

З

- Зарплата
 - политика руководства Starbucks 38–39
 - руководителя 156

И

- Изменение поведения, эффект сотой обезьяны 51
- Инновации, выросшие из неудач 125

К

- Кампания 100 в 3 47
- Канада
 - конфликт с арендой в Торонто 67–68
 - самостоятельность местного отделения 72–73
- Кеннеди, Роберт 163
- Киз, Кен 51
- Кинг, Мартин Лютер 94
- Клиенты
 - неудовлетворенные, приготовление нового напитка 69
 - рассмотрение писем 46, 81
 - участие в собраниях 81–82
 - учет пожеланий 165–166
- Книга зеленого передника. См. Starbucks, руководящие принципы
- Книги 130

- Ковбойский стиль руководства 148
- Коллегиальность принятия решений 115–116
- Конфликт отношений 115
- Конфликт по конкретному вопросу 115
- Кризис 135–145
 - и признание правды 137
 - и принятие решений 136
 - и честность 139–141
 - практические рекомендации 141–143
 - с отравленным тайленоном 139–140
 - трагедия в Вашингтоне 138–139
- Крок, Рэй 109, 120
- Культурный цикл 161
- Курение в кафе
 - Starbucks Япония 155–156
 - запрет 156
- Кэмпбелл, Джозеф 91

Л

- Левит (книга) 118, 123
- Лейланд, Джим 94
- Лидеры/руководство 147–162
 - вопрос об оплате труда 156
 - ковбойский стиль 148
 - неумеренное почитание и критиканство 153
 - подлинный авторитет 148–149
 - постановка задачи для себя 84–85
 - самостоятельность на местах 67–68, 72–73
 - сложность работы с людьми 159–161
 - слуга–лидер 149, 152, 161
 - чуткость, ее проявления 83–84
- Лучшие работодатели (рейтинг) 33

М

- Мазагран, бутылочный 127–128
- Мак-Найт, Уильям 124
- Малое прекрасно (книга) 87
- Мандела, Нельсон 120
- Международная экспансия
 - адаптация к местной культуре 155–156
 - Канада 72–73
 - нежелание сотрудников присоединиться к проекту 55
 - Япония 155–156
- Менеджер за одну минуту (книга) 26, 27, 116, 157
- Мерчандайзинг
 - задачи 47
 - расширение 47

Местное руководство, самостоятельность 67–68, 72–73

Мид, Маргарет 17

Молчание

и слушание 98–99

на открытых форумах Starbucks 105

Моррис, Роули 67–68

Музыка/CD

и впечатление от Starbucks 124, 129–130

издание 129–130

Мур, Колин 73

Мэньюзл, Джерри 94

Н

Напитки

автоматизация приготовления 48–49

бутылочные 127–128

возможность варьирования 166–167

обсуждение новых рецептов 105–106

учет пожеланий клиентов 165–167

Нарделли, Роберт 102–103

Неудачи

и несоответствие занимаемой должности 126

обычай Starbucks их отмечать 128

признание своих ошибок 118, 137, 142

при создании новых напитков 128, 132

страх поражения 129

Нордстром, Брюс 73

О

Обратная связь 101

Общение 91–108

коммуникационные технологии как препятствие 97

матери и дочери 96

на невербальном уровне 92–95, 102

необходимость продолжительного контакта 101

неформальные встречи лидеров 85

обеспечение безопасности 99–100

обратная связь 101

обсуждение новых рецептов 105–106

отзывчивая пустота 95–102

поощрение открытости 97–102

пример футбольных пятниц 104–105

роль языка и терминологии 112–113

Ожидания и откровенность 142

Олсен, Дейв 117, 159, 160–161

Ориентация на людей

в схеме оплаты труда 38–39

пример со смертельно больным сотрудником 143–144

Предметный указатель

- и наша большая волосатая наглая цель (ВНАГ) 32–34
- как альтернатива эгоизму 46–49
- могущество общей цели 46–49, 53–54
- необходимость роста 17, 27, 63, 66
- положительное влияние похвал и признания заслуг 52
- препятствия 43–45
- профессиональный рост 157–159
- рейтинг лучших работодателей 33
- совещания команды 46–49
- у Говарда Бехара 30, 59–60
- указания как альтернатива правил 63–65
- эффект сотой обезьяны 52
- Отзывчивая пустота 91, 95–102
- Откровенность 109–121
 - в вопросе об устойчивой торговле 116–118
 - и ожидания 142
 - разрушение, пример 113–114
- Открытки, поздравительные 87–88
- Открытые форумы Starbucks 105–107

П

- Партнерство Starbucks и Pepsi 123–124, 127–128
- Партнеры (термин Starbucks) 112
- Пирси, Мардж 66
- Пищевое направление 125–127
 - развитие 125, 166
 - слабость 126
- Подготовка, ориентированная на результат 65
- Позитивный подход 163–169
 - его значение 168–169
 - его преимущества 167
 - к пожеланиям клиентов 166
 - отказ от запретов 164, 168
- Полномочия и самостоятельность 68–69, 73–75
 - правила как негативный фактор 64
- Полуавтоматы для приготовления эспрессо 48
- Построенные навечно (книга) 32, 54
- Поток (психическое состояние) 36, 102
- Правила
 - запреты 164
 - и лишение полномочий 64–65
 - самостоятельность 64–65, 72–73
 - нежелательность полного контроля 74
 - указания как альтернатива 65
- Премии, изыскание средств на выплату 114
- Признание заслуг
 - воздушные шары 87

- поздравительные открытки 87–88
- положительное влияние 52
- Принятие решений
 - в кризисной ситуации 136
 - и слушание 107
 - коллегиальность 115–116
 - ответственность за ошибочные решения 118
 - открытые форумы Starbucks 105–107
 - типы конфликтов 115
- Продукты 125–131
 - бутылочные напитки 127–128
 - книги 130
 - музыка/CD 129–130
- Профессиональный рост его поощрение руководителем 157–159
- Р**
- Работа в команде
 - дегустация кофе 46
 - коллегиальное принятие решений 115–116
 - неформальные встречи лидеров 85
 - открытые форумы Starbucks 105–107
 - рассмотрение писем от клиентов 46
 - согласованность 102
 - тактические решения 46–49
 - участие клиентов 81–82
- Работа (книга) 65–66
- Равновесие
 - и риск 136
 - между мыслью и действием 133–134
 - между различными сферами жизни 37
- Расширение бизнеса
 - Starbucks Северная Америка 70
 - автоматизация приготовления кофе 48–49
 - бутылочные напитки 127–128
 - затраты на оплату труда 48
 - кампания 100 в 3 47–49
 - лицензионный бизнес 150
 - музыка/CD 129–130
 - новые инициативы и фильтры 71
 - открытие новых точек 131
 - партнерство с Pepsi 127–128
 - пищевое направление 125–127
 - постоянный рост доходов 34
 - работа команды 46–49
- Реблинг, Мэри 32
- Риск
 - и успех 53
 - уклонение от него 136
- Рузвельт, Элеонора 82, 95

С

- Самоосознание 25–41
 - его положительное влияние 25–27, 40–41
 - и вера в свои силы 70–72
 - и равновесие 37
 - и самореализация 31
 - и самостоятельность 70
 - и учение 18, 39–40
 - и цели/мечты 30–31, 34–35
 - и ценности 35–39
 - самопроверка 36–37
 - создание возможностей для себя 41
 - честность перед собой 119
- Самостоятельность 63–76
 - и вера в свои силы 70–72
 - и полномочия 68–69, 73–75
 - правила как ограничивающий фактор 63–64, 72–73
 - признаки 74
 - руководителей на местах 67–68, 72–73
 - уверенность 70
- Слуга в роли лидера (книга) 149
- Слуга–лидер 149, 152, 161
- Слушание
 - и получение знаний 97–99, 107
 - молчаливое 98
 - неумение слушать, его отрицательные последствия 102–104
 - отзывчивая пустота 95–102
- Смит, Орин 84
- Снид, Ричард 86
- Сокращение штатов, честность перед сотрудниками 110–111
- Соответствие занимаемой должности 49–60
 - и самостоятельность 73–75
 - и ценности 52–53, 55–56
 - миссия Starbucks 53–56, 59–60
 - негативные ситуации 43–44, 50, 56–57, 126
 - увольнение по причине несоответствия 56
- Соревнование, товарищеское 47
- Сотая обезьяна, эффект 51
- Страх
 - перед поражением 129
 - правда как способ освободиться 120
 - препятствие к высказыванию своего мнения 100
- Стресс при принятии важных решений 136
- Схема организационной структуры, Starbucks 152

Т

- Тайленол, кризис 139–140
- Теркел, Стадс 63, 65–66

Терман, Говард 164
Торонто, конфликт с арендой 67–68
Торренга, Дин 138
Туннельный синдром 49
Ты это носишь? (книга) 96

У

Уверенность 70
Уинфри, Опра 130
Уотсон-младший, Томас 32
Упорство 123–134
 время отказаться 132
 Говарда Шульца 123–124
 и создание новых продуктов 126–131
 и соответствие занимаемой должности 127
 и терпение 131–132
 мудрый поступок 132
 путь к цели 141
 равновесие между мыслью и действием 133–134
Устойчивая торговля 116–118
Уэйджер, Дейдра 86

Ф

Фильтры
 их плюсы и минусы 71–72
 их функции 71
Финн, Чарльз 98
Форд, Генри 127
Фрапучино, бутылочный 124, 127–128
Футболочные пятницы 104–105

Ц

Цели
 большая волосатая наглая цель (ВНАГ) 33–34
 общая цель как средство сплочения 46–49, 53–54
 задача руководителей 84–85
 пути достижения 141–143
 финансовые показатели, достижение 47–49
 эмоциональная нагрузка 35–37
Ценности 35–37
 и внутренняя сила 144
 и соответствие занимаемой должности 53–54, 58–59
 и финансовая выгода 38–39
 отход от них под влиянием успеха 143
 соответствие между ними и деятельностью
 компании 150
Центры поддержки (термин Starbucks) 112

Ч

Чантико (горячий шоколад) 132

Чарльз, Рэй 129–130

Честность 109–121

 значение прозрачности 117–118

 и кризисные ситуации 139–141

 и освобождение от страха 119

 и откровенность 109–111, 113–114

 как основа корпоративной этики 118, 140–141

 опасность полуправды 113–115

 перед собой 119

 признание правды 118, 137, 142

Чуткость 77–89

 ее признаки 78

 и доверие 82–83

 и кризисные ситуации 139–140

 и отзывчивость 95–96

 команда руководителей Starbucks 84–86

 негативное отношение 79

 обычай дарить воздушные шары 87

 положительное влияние похвал 52

Шульц, Говард

 его видение Starbucks 38, 84

 его упорство 123–124

 и трагедия в Вашингтоне 139

 о соответствии между деятельностью компании

 и ее ценностями 150

 отношение к автоматизации 48

 отношение к курению 155–156

 принимает на работу Бехара 59, 91–92

 принцип оставаться маленькими,

 став большими 87

Шумахер, Эрнст Фридрих 87

Э

Эйлинг, Джим 48

Эмерсон, Ральф Уолдо 134

Эмоции

 попытка научиться сдержанности 27–28

 равновесие между мыслью

 и действием 149–150

 эмоциональная нагруженность

 истинных целей 35–37

Эрман, Макс 167

Я

Япония, курение в кафе 155–156

ДЕЛО НЕ В КОФЕ

В

ВНАГ (большая волосатая наглая цель) 33–34

Е

Enron 140

Н

Herman Miller 40

Home Depot 102

И

iPod 129

Д

Johnson & Johnson 139–140

М

McDonald's 83, 120

Н

New York Mets 94

Nordstrom 73

Р

Pepsi 123, 127

Post-it (наклейки) 125

С

Starbucks

 момент кризиса 138–139

 схема организационной структуры 152

 язык и терминология 112

Starbucks, руководящие принципы

 в период кризиса 22, 135–145

 касающиеся руководства 22, 147–162

 откровенность/честность 21, 109–121

 позитивный подход 22, 163–169

 самоосознание 20, 25–41

 самостоятельность 21, 63–76

 соответствие человека занимаемой должности 21, 50–61

 упорство 22, 123–154

 чуткость 21, 77–89

Т

Tazo (чай) 54

Thousand Trails 57–58