

# Глава 6

## Будьте живым щитом

Лучшие начальники делают все, чтобы их сотрудники имели возможность спокойно работать. Они оберегают их от канцеляршины, назойливых больших боссов, докучливых посетителей, ненужных совещаний и массы других моментов, отнимающих время, силы и нервы. Идея о том, что руководители должны оберегать сотрудников<sup>137</sup> компании от ненужных беспокойств и внешних раздражителей, отнюдь не новое положение организационной теории. Хороший начальник гордится своей миссией «живого щита», который принимает на себя нападки высшего руководства и клиентов, берет самую утомительную и бессмысленную работу, борется против дураков и хамов, которые пытаются усложнить жизнь подчиненным.

Главный вопрос заключается в том, уверены ли подчиненные, что начальник готов их прикрывать. Идеальным «живым щитом» для своих сотрудников был, на мой взгляд, Роберт Таунсенд<sup>138</sup>. Как я упоминал ранее, Таунсенд

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

занимал целый ряд руководящих постов, включая должность генерального директора компании Avis Rent a Car. Кроме того, он автор возмутившей корпоративное спокойствие книги «Сломай систему!». Начальник, утверждает Таунсенд, должен «работать на своих людей», то есть быть для них ангелом-хранителем. Как-то раз Таунсенд отказался назвать члену совета директоров Avis Дэвиду Сарноффу точное число находящихся в распоряжении компании автомобилей. Чтобы собрать эту информацию, необходимо было потратить несколько недель, и Таунсенд полагал, что это время его сотрудникам лучше потратить с большей эффективностью. «Если эта информация не нужна мне, чтобы руководить компанией, тем более она не нужна вам как внешнему директору», — ответил он Сарноффу. Чуть раньше, во время работы Таунсенда в American Express, его остановил в коридоре председатель совета директоров, рассыпавшийся в похвалах отлично проведенному группой Таунсенда облигационному свопу. Таунсенд ответил, что он даже не знал об этом проекте: ведь все свое время он тратил на то, чтобы клянчить необходимые ресурсы и повышение зарплаты для тех явно недооцененных руководством сотрудников, которые и проделали эту замечательную работу. Даже случайную встречу со своим руководством Таунсенд употребил на то, чтобы бороться за своих людей, не сделав и попытки погреться в лучах их славы.

О том же шла речь и в нашей беседе с капитаном Ником Готуссо<sup>139</sup> из полицейского управления Хиллсборо, штат Калифорния. Я поинтересовался, как он обеспечивает необходимую защиту своим подчиненным. Ник подчеркнул,

что не только защищает сотрудников от ненужных проблем и вмешательств в их работу, но и считает своим долгом обеспечить им эмоциональный комфорт. Помимо своей основной работы, Ник командует специальным полицейским отрядом, состоящим из пятидесяти полицейских. Этот отряд осуществляет наиболее рискованные операции — его направляют на аресты опасных подозреваемых и тех из них, кто до последнего сопротивляется аресту, на освобождение заложников и другие происшествия, находящиеся вне компетенции регулярных полицейских подразделений.

Ник рассказал мне о драме с захватом заложников, случившейся в Сан-Матео, штат Калифорния, 25 ноября 2008 года. Вооруженный преступник, двадцатидвухлетний Раймонд Джи, захватил частный дом, где находилась двадцатичетырехлетняя Loan Kim Нгуен с двумя детьми. Через сорок пять минут сорок полицейских особого отряда окружили здание. Нгуен с детьми сумела забаррикадироваться в спальне на втором этаже, из окна которой опустила детей на крышу полицейского грузовика. Однако когда второй ребенок уже был в безопасности, преступник выпустил очередь через стену соседней комнаты, застрелив женщину. Полицейские выпустили десятки очередей, пытаясь обезвредить убийцу. Позже он был обнаружен застрелившимся.

По окончании операции Ник понимал: его люди подавлены тем, что не смогли спасти Loan Kim Нгуен, к тому же обеспокоены из-за применения оружия в ходе инцидента (каждый полицейский знает, что, открыв стрельбу, рискует столкнуться с юридическими и политическими

проблемами, пусть даже применение оружия было совершенно оправданным). Ник рассказывал мне: «Я подошел к своим полицейским, посмотрел каждому в глаза, похлопал по плечу и сказал: «Это отличная работа! Я тобой горжусь, черт возьми!»» Ободрение и поддержка, объяснил Ник, в тот момент помогли полицейским справиться с негативными эмоциями, наполнив их уверенностью: если юридические или политические проблемы действительно возникнут, командир будет на их стороне и станет изо всех своих сил бороться за каждого из них.

Неважно, работает ли руководитель в офисе, как Роберт Таунсенд, или в экстремальных условиях, подобно Нику Готуссо. В любом случае важнейшая часть его обязанностей — защищать подчиненных от ненужных, разрушительных огорчений, проблем, процедур, оскорблений, а также от злонамеренных идиотов всех мастей.

## **Не тратьте их время**

Если вы хотите эффективно защищать своих сотрудников, начните работать над собой. Истинно великие руководители не нагружают подчиненных без нужды. Они изобретают, перенимают и используют в своей практике любые возможные способы уменьшить психическую и эмоциональную нагрузку, которая ложится на их людей. Особенно много сил и энергии способны отнимать всевозможные собрания и совещания. Иногда, конечно, без них не обойтись, однако некоторые начальники организуют их безо всякого уважения к времени подчиненных и их чувству собственного достоинства.

Особенно этому подвержены эгоистичные шефы, помешанные на собственном величии. Если вы хотите властвовать над коллективом и при этом вам плевать на вашу команду, непременно опаздывайте на каждое совещание, хотя бы ненадолго. При этом время от времени приходите с сильным опозданием, а еще лучше — после того, как все соберутся, сообщите, что, к сожалению, вынуждены отменить встречу, поскольку вас призывают более неотложные дела. В конце концов, вы — очень важная персона, а значит, мелкие людишки должны смириться со своим подчиненным положением.

Знакомая картина, не правда ли? Опоздания как средство удержания власти над коллективом — это очень старый трюк. Еще в первобытных племенах его использовали старшие, или Большие Шишки, чтобы упрочить свой статус. Этнографы, исследовавшие жизнь племени мерина<sup>140</sup> на Мадагаскаре, писали: когда между старшими мужчинами племени начинается борьба за статус, любое собрание начинается на три-четыре часа позже заявленного времени. Старшие мужчины подсыпали мальчишкам следить друг за другом, при этом каждый из всех сил старался появиться на месте позже соперников. Эта игра затягивалась на многие часы. Каждый из конкурентов стремился к тому, чтобы собрание началось с его появлением. Если один из этих старейшин появлялся раньше времени и мероприятие не начиналось с его приходом, — это означало, что он не является альфа-самцом. Если он появлялся позже, чем следовало, и собрание начинали без него, это также не свидетельствовало в пользу его претензий на лидерство. Подобные игры в старшинство мне

приходилось наблюдать и в академической среде. Как-то раз мне довелось быть членом комитета, во главе которого стоял авторитетный сотрудник факультета. Он всегда появлялся на заседаниях, опаздывая минут на двадцать. Дважды он отменял заседания уже после того, как на них приезжали остальные пять членов комитета. Подсчитав, сколько времени я угробил на этого идиота, выяснил, что за полгода мне пришлось выбросить из-за него на ветер примерно полдня.

Следующий шаг — осознать, что люди, остающиеся на работе после официального окончания рабочего дня, из-за этого вынуждены опаздывать на другие встречи, в том числе с семьей и друзьями. Разумеется, если срок сдачи работы подходит к концу, иногда задержаться на работе необходимо. Однако специалист по внутриофисной политике прекрасно знает: подобные задержки — еще один отличный способ упрочения личной власти. Заставляя людей задерживаться, вы не только демонстрируете свою большую значительность по сравнению с ними; тот факт, что из-за этого страдают их планы, отменяются встречи и семейные обеды, может означать лишь одно: в их жизни вы — самая значительная персона. Если хотите, чтобы у ваших сотрудников оставалось больше времени на работу, чтобы они чувствовали уважение к себе и гордились совместной работой с вами, начинайте и заканчивайте любые собрания и совещания вовремя. Быть может, вы будете скучать по волнующему, хоть и мелочному чувству собственной значимости. Однако вскоре поймете, что продуктивно работающая и благодарная вам команда стоит такой жертвы.

Кстати, если вы можете закончить собрание раньше назначенного времени, не упускайте эту возможность. Именно так поступал Джон Хеннесси, мой бывший декан из Стэнфордской инженерной школы, большой специалист по методам, которые можно объединить девизом «Не бойтесь!». На большинстве совещаний мы коротко обсуждали каждый пункт повестки дня, после чего Джон подводил итоги, отвечая на каждый вопрос «да», «нет» либо «сейчас не могу сказать, мне нужно больше информации». Как правило, такие совещания занимали не более половины запланированного времени. Увидев такое впервые, я был потрясен: ведь в академической среде принято действовать так, будто время вообще ничего не стоит. Однако очень скоро я оценил умение Джона с уважением относиться к чужому времени и освобождать собственное для занятий другими делами. Способности Джона не остались незамеченными: уже через несколько лет он занимал пост проректора, откуда затем пересел в кресло президента университета.

Уилл Райт<sup>141</sup>, создатель компьютерных игр, в числе которых The Sims и Spore, для сокращения времени совещаний использовал метод «равнения на сотрудника». Он приглашал на совещания талантливого и нетерпеливого художника Оушена Кигли, называя его «канарейкой в шахте». По словам Райта, как только Кигли поднимал руку и просил его извинить, «мы понимали, что эффективность совещания резко пошла на убыль», а значит, его пора заканчивать.

Есть и более весомые причины заканчивать собрания раньше времени. Объявив о своем поражении до

истечения назначенного срока, вы избавитесь от необходимости продолжать бессмысленное, скучное или откровенно вредное для дела совещание. Это гораздо лучше, чем длить свои страдания, позволяя проблемам накапливаться. Я использовал эту тактику несколько лет назад, будучи тренером детской футбольной команды девочек. На одну из наших тренировок приехал гость — опытный футболист из Англии, чтобы научить наших футболисток приемам, которыми не владели три неопытных папы-тренера. Мы и раньше прибегали к помощи британских наставников, и все они были очаровательными людьми, работа с которыми приносила команде ощутимую пользу. Но этот стал для нас сущим кошмаром. Он был крайне нетерпелив. Он то злился, то впадал в уныние. Он мямлил так тихо, что, учитывая его сильный акцент, мы никак не могли его понять. Девочки то и дело спрашивали меня: «Почему он на нас так злится?» и «Что он говорит?». По расписанию мы должны были тренироваться целый час, однако я смог терпеть этого раздражительного британца лишь сорок минут, после чего объявил тренировку законченной и отпустил всех по домам.

Вот мой последний совет: перед тем как походя назначить совещание, подумайте, так ли оно нужно или вы собираете людей просто по привычке. Уилл Райт использовал в таких случаях маленький фокус: с каждого сотрудника, назначавшего совещание, он брал плату в один доллар. И хотя Уиллу пришлось побывать на многих совещаниях и получить кучу долларов, «все-таки, — признавался он, — это заставляло каждого из них дважды подумать, хотя речь шла лишь об одном долларе».

## Совещания на ногах — то, что нужно!

Я в восторге от коротких совещаний, во время которых все участники остаются стоять. Я по достоинству оценил их, когда мы с Джейфом Пфеффером писали книгу «Доказательный менеджмент»\*, посвященную научно обоснованному менеджменту. Как правило, мы встречались в очаровательном доме Джейфа, начиная работу на кухне. Однако потом мы обычно перемещались в просторный кабинет Джейфа, где оба оставались стоять, либо, несколько чаще, Джейф усаживался в единственное кресло, а я оставался на ногах. Наши встречи в кабинете были весьма продуктивными и длились, как правило, недолго. Поскольку мне было негде сесть, дискомфорт очень быстро начинал подталкивать меня к дверям (или, в крайнем случае, обратно на кухню). Мы заились вопросом, проводились ли какие-либо исследования относительно «стоячих» совещаний<sup>142</sup>, и, к нашей радости, обнаружили результаты одного подобного эксперимента. Его организаторы сравнили решения, принятые пятьюдесятью шестью различными группами в ходе совещаний, проведенных на ногах, и решения других пятидесяти пяти групп, которые проводили встречи сидя. Все совещания были короткими, длились от десяти до двадцати минут, однако исследователи обнаружили между ними огромную разницу. Тем, кому в ходе совещания приходилось оставаться на ногах, для принятия решений потребовалось на 34 процента меньше времени, причем разницы в качестве решений, принятых совещавшимися сидя и стоя, не было никакой.

---

\* Джейфри Пфеффер, Роберт Саттон. Доказательный менеджмент. Издана на русском языке. М. : Эксмо, 2008.

Проводить встречи стоя рекомендуют не только научные исследования. Роберт Таунсенд в своей книге «Сломай систему!» пишет<sup>143</sup>: «Иногда встречи должны быть очень краткими. Лучший способ сделать их таковыми — заставить всех стоять в ходе разговора. Сначала участники, разумеется, будут неприятно поражены. Затем им станет неудобно, и они с нетерпением станут приближать окончание совещания».

Я долго искал хороших руководителей, использующих подобную практику для сокращения времени совещаний. Один из них — Дэвид Дарра<sup>144</sup>, генеральный директор компании Reily из Нового Орлеана, специализирующейся на продуктах и напитках южных штатов. Компания производит и продает десятки наименований товаров, включая чили, кофейные напитки из цикория, шоколадные кексы, чай. Мы с Дэвидом весьма дружелюбно поболтали о том, как он управляет со своими сотрудниками. Когда он упомянул, что четыре раза в неделю по утрам проводит в своем кабинете пятнадцатиминутные совещания, во время которых участники остаются стоять, я накинулся на него с расспросами. Дэвид пояснил: «Я ценю такие совещания, поскольку они проходят более эффективно, а стало быть, я могу проводить их чаще, чем обычные. Во многих сферах, требующих дисциплины, регулярное повторение помогает добиться лучших результатов. Так и с совещаниями. Частые совещания позволяют развивать отношения, понимать личные особенности каждого, распознавать сильные и слабые стороны сотрудников. На этих совещаниях мы не обсуждаем стратегические вопросы или дела, требующие безотлагательного решения. Они нужны для того, чтобы

быстро проговорить задачи текущего дня, определить, над чем предстоит работать после совещания и кто за что отвечает. Если такие встречи проводятся достаточно часто, никто не может заявить, что у него не было возможности сообщить коллегам нечто важное. Мы настаиваем на том, чтобы плохие новости сообщались всем заинтересованным сторонам так же быстро, как и хорошие».

Помимо встреч на ногах, в компании еженедельно проводятся традиционные полторачасовые совещания, во время которых сотрудники сидят. Именно там обсуждаются стратегические вопросы. Однако короткие ежедневные встречи помогают всей команде постоянно быть в курсе дел, обсуждать мелкие проблемы до того, как они станут более серьезными, учавствовать быстро и эффективно.

Совещания, во время которых участники стоят, подходят не для каждой ситуации и не для всякого руководителя. В предыдущей главе, разбирая ситуацию с общими собраниями в компании Timbuk2, мы видели, что одной из проблем для сотрудников было отсутствие возможности присесть в течение всего сорокапятиминутного собрания, из-за чего в аудитории царили грубость и несдержанность. Главный урок заключается в том, что хороший руководитель должен использовать время и энергию сотрудников максимально эффективно и в то же время бережно. Он последовательно избавляется от традиций, процедур и прочих повседневных препятствий, мешающих людям работать в полную силу. Редко кому-то приходит в голову идея бессмысленности этих помех, понимание, что вреда от них значительно больше, чем пользы. Попробуйте взглянуть на вашу работу свежим взглядом.

Пригласите кого-нибудь со стороны и спросите: «Что еще я могу сделать, чтобы рабочий день моих сотрудников проходил без помех?»

## Пришлые поглотители времени

Революционное исследование Генри Минцберга, касающееся работы менеджеров, показало: хороший руководитель изо всех сил защищает своих подчиненных от всевозможных внешних воздействий. «Кто-то однажды, отчасти в шутку, сказал: менеджер — это человек<sup>145</sup>, который встречается с посетителями, чтобы остальные могли спокойно работать», — писал Минцберг. Однако если вы босс, попытки защитить подчиненных от незваных гостей могут оказаться для вас делом безнадежным. Минцберг подсчитал, что работа руководителя ежедневно требует выполнения десятков, а иногда и сотен не связанных друг с другом задач. Изучение работы начальников цехов<sup>146</sup> показало: каждый из них имеет дело в среднем с 583 происшествиями в течение рабочего дня, причем в каждом конкретном случае это число колеблется от 287 до 1037. Необходимо учитывать, что это исследование было проведено до изобретения электронной почты. Сегодня различные рабочие задачи еще более разнообразны: ведь большинство руководителей постоянно имеют дело с потоком электронных писем и личных сообщений — достаточно важных и требующих немедленной реакции, но по большей части посвященных мелким вопросам. И этот поток отвлекает их от текущей работы в любое время дня, где бы они ни находились.

Быть может, в отличие от начальников цехов, принимавших участие в исследовании, вы не имеете дела с пятью сотнями происшествий ежедневно. Однако отличительная черта работы руководителя — будь вы генеральный директор или менеджер низшего звена — необходимость постоянно решать самые неожиданные проблемы. Умелый начальник прикрывает своих людей, разворачивая на себя поток писем, проблем, посетителей и поручений, чтобы сотрудники смогли заняться своей работой. Постоянные вмешательства извне особенно неприятны для тех, кто занят умственным трудом, — разработчиков аппаратуры, дизайнеров, юристов, писателей, архитекторов, бухгалтеров и т. д. Исследование, проведенное Глорией Марк<sup>147</sup> и ее коллегами, показало: после того как человека отвлекли от работы, ему требуется двадцать пять минут, чтобы вновь сосредоточиться на своем деле. Это происходит потому, что любое вмешательство извне сбивает работающего с мысли, заставляя переключать внимание. Еще одно похожее исследование продемонстрировало: сотрудник, которого постоянно отвлекают, старается, вернувшись к своей работе, делать ее как можно быстрее, однако при этом он переживает, расстраивается и излишне спешит. Разумеется, в ряде случаев вмешательства извне являются частью работы. Однако, будучи начальником, имейте в виду: чем реже вы будете позволять отвлекать своих людей по ненужным мелким поводам, тем они будут работоспособнее и спокойнее.

Хорошие начальники защищают своих людей и от чрезмерно обременительных и тягостных корпоративных повинностей. Вместо того чтобы относиться к спущенным

сверху указаниям как к данности, умелый шеф постарается придать им более человечный вид. Вспомним Бонни Уорнер-Сими — топ-менеджера и пилота авиакомпании JetBlue, о которой я уже упоминал в главе 3. Бонни — одна из наиболее активных и эффективных из числа знакомых мне руководителей. Ее деятельная позиция сформировалась в те годы, когда она была членом американской олимпийской сборной по санному спорту на трех зимних играх подряд, а между олимпиадами работала пилотом коммерческих авиалиний.

В 2007 году Бонни<sup>148</sup> и топ-менеджеры JetBlue осознали, что в компании из рук вон плохо организована процедура оценки персонала. На то, чтобы заполнить анкету, уходило около двух часов, причем в ходе ее заполнения сотрудники были вынуждены постоянно обращаться с вопросами к руководству, что не добавляло оптимизма ни тем ни другим. Руководство компании заменило старую оценочную форму новой, на заполнение которой уходило всего двадцать минут. Новая анкета была гораздо более ясной и при этом охватывала весь необходимый круг вопросов, включая четырнадцать пунктов, посвященных умениям и навыкам сотрудника, четыре пункта, описывавшие цели его работы, и один пункт, в котором говорилось о карьерных перспективах работника. Кроме того, новый документ перекликался со стратегией JetBlue. Новые формы не только облегчили жизнь сотрудникам и руководству без потери качества оценки, но и позволили Бонни и ее непосредственным подчиненным высвободить время для встреч и обсуждения качества работы. «Главным, конечно, было упрощение оценочной формы, — говорила Бонни. — Но, кроме того, мы

изменили порядок обсуждения профессиональных перспектив сотрудников. Каждому из них выставлялась одна из четырех оценок (“не соответствует ожидаемому уровню”, “соответствует занимаемой должности”, “выполняет более широкий круг обязанностей”, “заслуживает повышения”), после чего руководители в ходе трехминутных выступлений объясняли, почему тот или иной сотрудник получил соответствующую оценку. Затем следовало обсуждение. Таким образом, мы получали гораздо более широкую картину и убеждались, что наши менеджеры получили заслуженные оценки по всем позициям».

## Игнорируйте идиотские указания свыше

Бонни Уорнер-Сими и ее коллеги изменили процедуру оценки персонала с одобрения и при поддержке высшего руководства компании. Ее начальство понимало, что прежняя система не соответствует нуждам фирмы, и было радо, что Бонни и ее группа попытались ее изменить. Увы, очень часто высшее начальство или авторитетные группы менеджеров пытаются продавить свои дурацкие идеи вопреки желанию всего коллектива. К сожалению, иногда лучшее, что вы можете сделать в подобном случае для своей команды и собственной карьеры, — уступить и делать то, что от вас требуют. Цена неподчинения требованиям руководства или всесильной группировки может оказаться слишком высокой. Кроме того, мудрые руководители постоянно напоминают себе и своим подчиненным: приказы и процедуры, которые спускают с самого верха и которые

на первый взгляд кажутся квинтэссенцией идиотизма, на самом деле иногда оказываются весьма полезными и даже необходимыми. Хороший руководитель пытается разобраться в фактах и, вполне вероятно, последует путем многих других начальников, внедрявших в практику явно бессмысленные идеи, не сумев вовремя решить, надо ли подчиниться новой директиве или, напротив, заявить о своем несогласии с ней.

Лучшие начальники умеют лавировать между двумя крайностями. Они не становятся бесхребетными трусами, слепо следующими заведомо абсурдным указаниям высшего руководства, но и не устраивают бунт на корабле, пытаясь непременно игнорировать все без разбора приказы и корпоративные стандарты. Они сотрудничают с руководством, делают то, что нужно организации, но помнят при этом, что иногда сопротивление высшей власти необходимо, чтобы защитить себя и свою команду, — и в конце концов руководство оценит подобную стойкость. Так, в 1920-х годах директор компании 3М Уильям Макнайт<sup>149</sup> неоднократно грозился уволить Ричарда Дрю, который носился со своей собственной идеей, вместо того чтобы посвящать все рабочее время непосредственным обязанностям — контролю качества продукции. Макнайт осознал свою неправоту, когда идея Ричарда Дрю вылилась в производство клейкой ленты — самого успешного продукта в истории 3М. Макнайт принес Дрю свои извинения и ввел в компании широко известное ныне «правило 15 процентов», согласно которому 15 процентов рабочего времени любой сотрудник может тратить на разработку собственных идей.

Похожая история произошла в конце 1960-х годов в компании Hewlett-Packard. Дэвид Паккард приказал<sup>150</sup> Чаку Хаузу, руководившему командой разработчиков, распустить ее, поскольку был уверен: осциллограф, созданием которого они занимались, не будет иметь успеха на рынке. «Да, босс», — сказал Чак и оставил все по-прежнему. Во время отпуска он нашел на новый агрегат заказы на общую сумму в несколько миллионов долларов. В итоге Паккард не только разрешил Чаку закончить работу, но и организовал несколько лет спустя специальную церемонию, на которой Хаузу была торжественно вручена медаль «за стойкость в неповиновении руководству, далеко выходящую за пределы обязанностей инженера».

Роберт Таунсенд аплодировал бы стойкости Чака. Он сам писал о «неподчинении и его необходимости»<sup>151</sup>, призывая менеджеров следовать совету Наполеона: «Командир, бе-рущийся за выполнение плана, который он считает непра-вильным, совершает ошибку. Он должен вступить в спор, изложить свои аргументы, настаивать на внесении измене-ний, в конце концов подать в отставку, — но только не спо-собствовать поражению своей армии».

Тем не менее время от времени руководитель может из-бежать открытого неповиновения, тихо игнорируя указа-ния свыше и делая то, что он сам считает нужным. В сере-дине 1980-х я наблюдал, как подобная тактика применялась в крупной сети розничных магазинов в Калифорнии. Узнав, что сеть закрывает более ста магазинов, я обратился к ру-ководству сети с просьбой позволить мне изучить работу ее магазинов. Мое диссертационное исследование было посвящено процессу свертывания работы организаций,

однако мне не хватало примеров. Я хотел провести более масштабное сравнение различий между хорошо и дурно управляемыми организациями, находящимися в стадии закрытия. Данный случай показался самым подходящим. Первая встреча с командой, контролировавшей закрытие магазинов, в шутку называвшей себя «конторскими крысами», длилась больше часа. Они с радостью согласились поучаствовать в моем проекте, так что очень скоро отобрали для меня четыре магазина из тех, что были в компании на хорошем счету, и еще четыре, которые в компании считались отстающими.

Несколько дней я брал интервью у управляющих и сотрудников магазинов, отобрав по одному-два человека в каждом. Очень скоро обнаружил: управляющие лучших магазинов по большей части игнорировали процедуры, которые предлагала команда «конторских крыс», считая их громоздкими, неэффективными, морально обременительными и не имеющими никакой связи с реальностью. Их процедуры они заменяли собственными. Один из управляющих показал мне толстенный том, в котором были собраны инструкции, положения и процедуры, разработанные корпорацией, и похвастался, что секрет его успеха в том, что он систематически игнорировал их все. Кроме того, он пожаловался, что «конторские крысы» не рекомендовали ему устраивать для сотрудников магазина прощальный праздник, чтобы они могли попрощаться друг с другом. Впрочем, этот совет он тоже пропустил мимо ушей. Представители компании полагали, что подобный праздник возбудит в сотрудниках негодование и обиду. Однако, рассказал управляющий, вечеринка, напротив, прошла очень тепло, помогла людям

смириться с потерей и оставаться единой командой в последние недели работы магазина.

Управляющие четырех худших магазинов, напротив, изо всех сил старались во всем следовать официальным процедурам. При этом все они жаловались, что предписанные компанией рекомендации не позволяют им убедить клиентов перевести свой бизнес в другие магазины компании и деморализуют сотрудников. Они вновь и вновь повторяли слово «разочарование». Клиенты были разочарованы, поскольку следовать предписанным процедурам оказалось чрезвычайно сложно, сотрудники — потому, что не могли толком помочь клиентам, и наконец, сами управляющие были полностью деморализованы, поскольку их обвиняли все подряд — включая представителей компании — за неудовлетворительную работу магазинов.

Встретившись с «конторскими крысами» после серии интервью, я начал с общих выводов, рассчитывая поговорить о деталях в течение запланированной часовой встречи. Однако через три минуты после начала моего выступления руководитель группы, поднявшись с места, прервал меня, объявив: у них появились срочные дела, поэтому сейчас разговор продолжен быть не может. Я быстро ушел, и с тех пор они так и не ответили ни на один мой звонок. Подозреваю, что они не хотели знать, насколько плохи разработанные ими рекомендации и процедуры, и поэтому предпочли изгнать гонца, принесшего недобрые вести, вместо того чтобы услышать неприятную правду и попытаться справиться с проблемами.

Итак, мы обсудили конструктивные примеры борьбы с глупыми указаниями руководства. Однако некоторые

боссы предпочитают иной стиль борьбы с подобными приказами, равно как и с самим некомпетентным руководством. Кто-то назвал это способом полного соответствия. Заключается он в том, чтобы дословно следовать идиотским указаниям начальства, понимая, что работа от этого неизбежно пострадает. Это рискованная стратегия, однако как-то раз мне случилось с большим интересом обсудить ее с менеджером фирмы, занимающейся производством электроники. Его команда создала новый образец, который оказался уродливым и громоздким. После того как генеральный директор фирмы не оставил камня на камне от их работы, этот менеджер объяснил, подкрепив свои слова документами, что работа сделана в точном соответствии с указаниями вице-президента компании по технологиям. В начале работы он яростно сопротивлялся указаниям вице-президента, потом все же предпочел пойти у него на поводу, потому что «спорить с ним — все равно что разговаривать с кирпичной стеной». В итоге менеджер и его коллектив решили дать тому требуемое: «Мы просто сказали: “Да, сэр!” — и в точности следовали дурацким указаниям». В результате вице-президент по технологиям был уволен. Тем не менее эта стратегия опасна и деструктивна, и я бы рекомендовал ее лишь в исключительных случаях.

## Искусство творческой некомпетентности

Возможно, ваши партнеры говорили вам: «Все, что стоит делать, следует делать хорошо». Мои точно упоминали об этом. Однако, как ни странно, даже самым лучшим

руководителям иногда приходится намеренно работать плохо или спустя рукава. В некоторых случаях они даже уговаривают своих подчиненных делать глупости вместе с ними. Подобное безответственное поведение иногда помогает достичнуть отличных результатов и к тому же улучшить атмосферу в коллективе. Творческая некомпетентность<sup>152</sup> превозносилась в книге «Принцип Питера», вышедшей в 1960-х годах, — отличной пародии, о которой я уже упоминал. Доктор Питер полагал, что творческая некомпетентность — лучший способ избежать перехода на свой уровень некомпетентности. По его мнению, если вы выставите себя некомпетентным в тех сферах, которые не имеют прямого отношения к вашей непосредственной работе, ваше руководство сочтет, что «вы уже достигли своего уровня некомпетентности». Доктор Питер предлагает целый ряд возможностей для проявления творческой некомпетентности: вы можете время от времени терять не слишком важные бумаги, иногда по ошибке парковаться на том месте, где обычно ставит свою машину президент компании, одеваться в несколько поношенную одежду. Женщинам он рекомендует: «Иногда хороших результатов можно достичь с помощью слишком сильного запаха парфюма или слишком ярких украшений».

Творческая некомпетентность, однако, может быть опасна, поскольку часто воспринимается как форма саботажа, к тому же способна принести немало вреда, будучи неправильно использованной. Вряд ли кто-нибудь из нас захочет, чтобы хирург или пилот проявил нарочитую некомпетентность в тот момент, когда наша жизнь находится в его руках. Кроме того, подобная некомпетентность не должна

использоваться для лжи, обмана и мошенничества, — именно так использовали ее бухгалтеры, работавшие на создателя «пирамиды Понци» Берни Мадоффа. Так, бухгалтер Дэвид Фрилинг<sup>153</sup>, признав себя виновным на суде, заявил, что «никогда толком не проверял отчетность компании Мадоффа, поскольку, будучи одним из инвесторов, не мог считаться независимым аудитором». Тем не менее он исправно создавал выглядевшие профессиональными и независимыми аудиторские отчеты, помогавшие афере Мадоффа длиться долгие годы.

Разрушительная в неправильных руках, творческая некомпетентность может быть вполне этичной и крайне эффективной, если использовать ее в малых дозах, не забывая о необходимых предосторожностях. Многим начальникам приходится заниматься кучей задач одновременно, так что они не в состоянии выполнять каждую из них идеально — или хотя бы достаточно хорошо. Поэтому руководители часто предпочитают сосредоточиться на нескольких вопросах, которые считают наиважнейшими, направив все усилия своего коллектива на их решение. Лучшие из боссов знают, когда они могут — или даже обязаны — игнорировать менее значимые требования. Однако некоторые требования невозможно игнорировать, пусть даже они почти или вовсе не влияют на результат. В таких случаях, возможно, наилучший выход — выполнить все, что требуется, спустя рукава, поставить галочку в соответствующей графе — и вернуться к действительно важной работе.

Я усвоил этот урок, когда, собирая материал для книги «От знаний к делу», мы с Джейфом Пфеффером летали в Нью-Йорк на интервью с менеджерами и руководителями

Citibank (сейчас — Citigroup). Мне особенно запомнилось интервью с человеком, которого топ-менеджеры назвали одним из лучших заведующих отделением в Нью-Йорке. Он считал, что главным слагаемым его успеха было умение по возможности игнорировать ненужные требования, которые топ-менеджеры банка предъявляли к его отделению. Некоторые требования, однако, невозможно было пропускать мимо ушей — к примеру, заполнение карт сбалансированных показателей на каждого из его непосредственных подчиненных. Работать с картами было необходимо, ведь они — любимое детище председателя совета директоров и за их заполнением следили особенно тщательно. Однако, осознавая существование «проблемы Отиса Реддинга», описанной в главе 5, он понимал, что не имеет смысла оценивать каждого сотрудника по двадцати пяти показателям, отмеченным в карте. Поэтому он заполнял соответствующие бумаги наскоро, спустя рукава, чтобы затем сосредоточиться на разработке более компактной оценочной формы, отражающей наиболее важную информацию, а также на других, более важных делах.

Хотя творческую некомпетентность надо использовать с осторожностью, все-таки каждый начальник должен уметь пользоваться этим инструментом. Будучи руководителем, спросите себя: на какие из действующих (но не слишком нужных) процедур вашим подчиненным следовало бы тратить меньше времени и усилий? Приходится ли им иметь дело со скучными и неприятными задачами, отнимающими время от более творческой и важной работы? Быть может, ваша готовность взять на себя ответственность за выполнение второстепенных и не слишком значимых

задач позволяет другим руководителям и подразделениям заниматься более интересными и нужными вещами? Возможно, вы известны среди коллег своей готовностью браться за проекты, которые отнимают время от работы, более важной для коллектива, организации и вашей собственной карьеры. Не увлекаетесь ли вы, к примеру, участием в разнообразных рабочих группах и организацией вечеринок, поскольку больше никто не хочет тратить на это время? Не общаетесь ли с вечной чередой посетителей, на которых другие начальники не желают тратить время? Если вы не в состоянии увильнуть от подобных заданий, вполне вероятно, настало время проявить творческую некомпетентность.

## На бой с врагами коллектива!

В любой группе людей, к которой мне доводилось принадлежать или с которой я непосредственно общался, был свой признанный враг — личность или другая группа, регулярно портившая им жизнь. Социологи утверждают, что наличие у коллектива постоянного врага — явление позитивное, ведь оно помогает людям сплотиться перед лицом общей угрозы. Энн Роадес<sup>154</sup>, экс-глава кадровой службы Southwest Airlines, рассказала мне как-то, как один из топ-менеджеров компании сумел завоевать признательность персонала, занимающегося регистрацией пассажиров. Он резко осадил одного мерзкого типа, громко оскорблявшего служащих авиакомпании, заявив, что никому не позволит так обращаться со своими сотрудниками, после чего отвел негодяя к стойке American Airlines и приобрел ему билет, чтобы тот

отправлялся по своему маршруту. Этот случай сплотил сотрудников Southwest Airlines не только потому, что ощутили себя под защитой руководства, но и из-за того, что они считали American Airlines своим злейшим конкурентом, вполне заслужившим подобного неприятного клиента.

Хороший руководитель не только охраняет своих людей от тех, кто оскорбляет их и портит им жизнь. Он защищает их от врагов внутри компании, в особенности других начальников, которые мешают им работать и делают атмосферу в коллективе невыносимой. Одним из примеров может служить сержант полиции из Техаса, с достойным уважения мужеством сбивший спесь со своего босса. Как он сообщил в моем блоге, все началось с того, что начальник подарил ему экземпляр моей книги<sup>155</sup> «М\*дакам вход воспрещен»\*: «Шеф подарил мне книгу, чтобы я прочел ее и впоследствии смог обсудить с ним кое-какие мысли по поводу лидерства. Мне это показалось странным: ведь лидерский стиль моего босса я мог бы описать как “командно-подавляющий”. Я счел этот намек чрезмерно прозрачным, поэтому, должен признаться, начал читать книгу весьма неохотно. Однако вскоре понял, что шеф совершил колossalную ошибку. Примеры злокозненных идиотов, приведенные в книге, чертовски походили на моего шефа. Эта книга стала моим оружием в борьбе с ним. К тому же я овладел способами держать под контролем собственного “внутреннего идиота”. В результате я сообщил ему в присутствии восьми моих подчиненных, что его манеру хамить подчиненным ему полицейским нахожу

---

\* Роберт Саттон. М\*дакам вход воспрещен. Издана на русском языке. М. : Калидос Паблишинг, 2008.

неприемлемой. “Сами виноваты — не надо было давать мне эту книгу!” — сказал я ему в заключение. О господи, как же это было приятно!»

Хочу вас предупредить: если вы действительно собираетесь публично совершить столь же смелый шаг, следует заранее обезопасить свои позиции, заручиться поддержкой влиятельных друзей или иметь в запасе предложение от другого работодателя. Нередко попытка поставить на место зарвавшегося босса — легкий способ стать безработным.

## Битва за ресурсы

Чтобы справляться с работой, вашим людям нужны материалы, инструменты и, разумеется, достаточно денег. Я люблю читать о том, как Роберт Таунсенд неустанно боролся за дополнительные ресурсы для своих сотрудников. Я уже рассказывал, как он добивался повышения заработной платы для своих подчиненных в American Express. Кроме того, он всегда носил с собой заявление об уходе, которое швырял в лицо многочисленным бюрократам, требуя тут же его подписать, если те отказывались выделить необходимое оборудование или материалы, нужные его подразделению. Его театральные жесты, безусловно, смотрелись забавно, однако помните: если вы будете действовать столь же необдуманно, вас легко могут уволить. Или же вы приобретете репутацию идиота, чье фиглярство не заслуживает внимания...

В большинстве случаев разумнее выбрать более скромную и цивилизованную линию поведения, что, однако,

не должно снижать напор, с которым вам следует защищать интересы своей команды.

Хорошим примером может служить Кори Биллингтон, упомянутый в главе 1, который неустанно сражался за то, чтобы его люди получали все необходимое для успешной работы. Он вежливо, но настойчиво требовал, чтобы его команда получала более достойные оклады, больший бюджет для найма специалистов и экспертов по поставкам, более просторные помещения для работы. Кори знал великую силу малых поступков и понимал, что начальник может заслужить доверие своих сотрудников, демонстрируя свою готовность биться за их интересы, даже если речь идет о мелочах. Одной из подобных мелочей стали пончики для команды оценки и планирования продаж. Через несколько лет после того, как Кори встал во главе команды, компания Hewlett-Packard взяла курс на сокращение расходов. В течение десятилетий сотрудники получали по утрам бесплатные пончики, однако в рамках новой стратегии эту традицию отменили. Подчиненные Кори были в крайнем раздражении, лишившись привычных пончиков. Они проводили на работе много времени, помогали компании сэкономить значительные суммы и полагали, что за это их следует вознаградить, а не лишать привилегий. Поэтому Кори договорился с руководством компании, что пончики будут оплачиваться из бюджета его подразделения. Я был поражен, увидев, как радовался весь коллектив этой «пончиковой победе»! Я сидел в комнате отдыха, куда один за другим заходили сотрудники и хвастались тем, что у них снова будут пончики, потому что «мы же заслужили их, черт возьми!» Они считали, что

Кори, победив корпорацию, защитил тем самым их честь и достоинство — и добился признания их заслуг. Что ж, мы, люди, странные существа, и начальникам не пристало об этом забывать.

## **Возьмите на себя вину за ошибки**

Как-то раз мне пришлось работать вместе с женщиной-руководителем, стоявшей во главе коллектива, в котором собирались преимущественно мужчины. Она рассказала мне, как один из ее подчиненных однажды совершил ошибку, стоившую компании очень дорого. Она, однако, не обвиняла его, даже когда совет директоров возложил на нее вину за финансовые потери, — напротив, взяла ответственность на себя и с готовностью вытерпела весьма неприятный поток критики. «Я позволила ему спрятаться за мою юбку, — заявила она. — Ведь начальник обязан защищать подчиненных, когда они делают глупости».

Подобная защита своих людей весьма болезненна, но, как правило, эффективна. Начальник, способный взять на себя вину за промахи подчиненных, тем самым добивается их лояльности: ведь если вы пострадали за чью-то ошибку, то ее истинный виновник оказывается перед вами в долгу. Если эта идея пока недоступна вашим подчиненным, вы просто обязаны донести ее до их сознания. Кроме того, чтобы учиться новому, рисковать и действовать без страха, люди должны чувствовать себя в безопасности. Если вы принимаете на себя шквал критики, — все видят, что вы готовы не только болтать о безопасности ваших людей, но и действительно принять огонь на себя, когда

что-то идет не так. В конце концов, как свидетельствуют результаты исследований, посвященных романтике лидерства, вам как начальнику все равно достанется изрядная доля шишек. Однако не следует лишь униженно извиняться, смиренно принимая шквал критических стрел. Вынесите из случившегося необходимые уроки, дабы в будущем избежать ошибок, расскажите всем, что именно будет сделано по результатам происшедшего, и действительно сделайте все необходимое: так вы заставите всех поверить, что судьба вашей команды или организации по-прежнему находится в ваших крепких руках.

## **Чем больше вам повезло с фирмой и руководством, тем меньше ваши подчиненные нуждаются в защите**

Тактикой защиты подчиненных от деструктивных персонажей и ненужных дел, к сожалению, приходится овладевать руководителям в любой организации. Но чем лучше работает ваш собственный начальник, тем реже приходится вам защищать свою команду от идиотских приказов свыше, ненужных вмешательств и помех в работе. Один из моих любимых руководителей — Аннет Кайл<sup>156</sup>, которая рулит командой из шестидесяти сотрудников на погрузочном терминале компании Celanese Corporation в Бэйпорте, штат Техас. Аннет устроила в своей компании настоящую революцию, которая повлекла за собой существенные изменения в работе, включая внедрение нового оборудования, распределение должностей и соответствующих