

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

*James C. Collins  
William C. Lazier*

# **BEYOND ENTREPRENEURSHIP**

---

**Turning Your Business  
into an  
Enduring Great Company**

**PRENTICE HALL**

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

*Джим Коллинз  
Уильям Лазье*

# **БОЛЬШЕ, ЧЕМ БИЗНЕС**

**Как преодолеть ограничения  
и построить  
великую компанию**

*Перевод с английского*



Москва  
2006

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

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
К60

Переводчик Н. Брагина  
Редактор Е. Дронова  
Выпускающий редактор О. Нижельская

**Коллинз Дж.**

К60      Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию / Джим Коллинз, Уильям Лазье; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 235 с.

ISBN 5-9614-0373-4

Книга, которую вы держите в руках, — это практическое руководство для построения великой компании. Эта книга о том, как превратить существующее предприятие в выдающуюся компанию, способную добиться значительных результатов, стать лидером отрасли и образцом для подражания. В доступной, лаконичной форме авторы излагают «квинтэссенцию успеха»: как заложить основу будущего величия уже на ранней стадии развития бизнеса; как, сообразуясь с особенностями вашей компании и вашей личности, выработать эффективный стиль руководства, вдохновляющий подчиненных и способствующий инновациям; как решить ключевые стратегические проблемы, с которыми сталкивается любой развивающийся бизнес; как правильно разработать концепцию видения для вашей компании и превратить ее в адекватную стратегию и успешную тактику, шаг за шагом приближающую вас к вершинам бизнеса. Авторы приводят множество поучительных примеров из истории реальных компаний, ставших великими: Nike, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Sony, Federal Express и др.

Книга будет интересна владельцам бизнеса, руководителям коммерческих и некоммерческих организаций, а также бизнес-тренерам и студентам, обучающимся по специальности «менеджмент».

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© James C. Collins, William C. Lazier, 1992.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006.  
Издано по лицензии Prentice Hall Press,  
Penguin Group (USA) Inc.

---

ISBN 5-9614-0373-4 (рус.)  
ISBN 0-13-381526-9 (англ.)

Технический редактор Н. Лисицына  
Корректор О. Ильинская  
Компьютерная верстка К. Свищев  
Художник обложки М. Соколова

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 105-77-16  
www.alpina.ru  
e-mail: info@alpina.ru

Подписано в печать 27.06.2006.  
Формат 70×100 1/16  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная  
Объем 15,0 п. л. Тираж 12 000 экз. Заказ №

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	7
БЛАГОДАРНОСТИ .....	11
Глава 1. ЛИДЕРСТВО .....	13
Глава 2. ВИДЕНИЕ .....	53
Глава 3. СТРАТЕГИЯ .....	97
Глава 4. ИННОВАЦИИ .....	135
Глава 5. ТАКТИЧЕСКОЕ СОВЕРШЕНСТВО .....	183
ПРИМЕЧАНИЯ .....	215
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	228

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда мы впервые встретились с Джимом Джентесом, он в прямом смысле слова жил среди товаров, которые производила его компания.

Начинающий бизнес располагался прямо в двухкомнатной квартире Джима в Сан-Хосе, а спальня была превращена в склад готовой продукции. В гараже, забитом оборудованием и материалами, четверо молодых сотрудников при сорокаградусной жаре трудились над изготовлением велосипедных шлемов. Когда потребовалось больше места, Джентес подарил один шлем своему соседу, и взамен тот позволил предпринимателю занять еще и его гараж. К счастью, никто из соседей не жаловался на то, что ежедневно огромный грузовик UPS подъезжал к дому Джентеса, чтобы выгрузить новые материалы и забрать готовые к продаже шлемы.

Штаб-квартирой был кухонный стол, заваленный бумагами, моделями велосипедных шлемов, книгами, распечатками файлов с компьютера Macintosh, приткнувшегося в углу. Сидя за столом в окружении плакатов на тему велосипедного спорта, Джим, упрямый человек лет 30, рассказывал, что вскоре собирается переезжать из этой квартирки в собственный дом. А еще он намерен сделать свою компанию по-настоящему успешной.

Потом он указал на стопки книг о предпринимательстве и управлении малым бизнесом. «Эти книги помогли мне в самом начале, — сказал Джентес. — Но они не отвечают на самый важный вопрос».

«А что это за вопрос?» — спросили мы.

Джентес повернулся к окну и молчал секунд 30–40. Затем взглянул на нас и сказал: «Я хочу, чтобы Giro стала великой компанией».

Так родилась идея этой книги.

Эта книга о том, как превратить существующее предприятие в бессмертную, великую компанию. Мы написали ее для людей типа Джима Джентеса — людей, которые хотят, чтобы их компания стала особенной, достойной гордости и восхищения. Мы хотим помочь им создать экстраординарную компанию, способную добиться значительных результатов, стать лидером отрасли и образцом для подражания, оставаясь великой многие годы. Если вы — руководитель организации и хотите сделать ее выдающейся, эта книга для вас.

Здесь мы не рассказываем о том, как начать бизнес. Мы предполагаем, что вы участвуете (или планируете участвовать) в развитии уже существую-

щего предприятия, которое вы сами создали, или купили, или получили в наследство, или в которое пришли работать.

Многое из того, о чем говорится в этой книге, справедливо для компаний любого размера, но мы писали ее прежде всего для руководителей мелких и средних компаний (включая также и небольшие подразделения крупных организаций). Почему? Основа величия, как правило, закладывается, когда компания еще невелика и достаточно восприимчива к ценностям ее лидеров.

IBM стала великой компанией благодаря тому, что Том Уотсон смог сделать в самом начале пути, задолго до того, как IBM достигла нынешних размеров. Nike — великая компания благодаря тому, что Фил Найт смог сделать, когда Nike была еще Давидом, только собирающимся на бой с Голиафом. 3M достигла величия, потому что несколько десятилетий назад Уильям Макнайт внедрил в компанию собственные ценности. L.L. Bean превратилась в великую компанию благодаря тому, что делал Леон Бин, когда компания была еще невелика и занимала всего лишь одно небольшое здание во Фрипорте (штат Мен). У Patagonia есть все шансы стать великой благодаря основе, заложенной Кристин Макдивитт в период формирования этой энергичной, нестандартной компании.

Если вы руководите небольшой компанией, в ваших силах стать творцом ее величия. Эта книга о том, как заложить основы величия.

Обсуждение сфокусировано на коммерческих предприятиях, однако руководители некоммерческих организаций также найдут в этой книге немало полезного: принципы построения великой компании распространяются на все без исключения организации.

## Что такое великая компания?

Мы считаем, что великая компания должна соответствовать следующим четырем критериям:

1. Результативность. Великая компания генерирует денежный поток (путем высокоприбыльных операций), достаточный для долговременной устойчивой работы. Она регулярно добивается целей, поставленных ее руководителями и владельцами. В компании случаются взлеты и падения, а может быть, и по-настоящему сложные времена, но великая компания преодолевает трудности и со временем добивается высоких результатов.
2. Влияние. Великая компания влияет на развитие отрасли и является ее лидером. Она неизменно самая крупная в отрасли, но оказывает существенное влияние если не своими размерами, то инновациями.
3. Репутация. Великой компанией восхищаются, ее уважают — и не только ее сотрудники. Она становится примером для всеобщего подражания.

4. Долговечность. Великая компания остается сильной и здоровой многие десятилетия. Великая компания — организм самообновляющийся: ее величие выдерживает смену поколений руководителей, вырастая за пределы личности, изначально это величие сформировавшей. Помышляя об истинном величии, вы подразумеваете компанию, которая будет оставаться великой как минимум 100 лет.

Для того чтобы стать великой, компания неизбежно должна быть идеальной. Идеальных компаний вообще не бывает — проблемы случаются у всех. Великие компании, как и великие спортсмены, иногда проигрывают состязание, рискуя своей репутацией. Но великие компании очень устойчивы и умеют выходить из сложных ситуаций без непоправимых потерь — как и великие спортсмены, способные возвращаться в большой спорт после травмы или проигрыша.

### **План книги — план действий по созданию великой компании**

Каждая глава книги касается одного из существенных элементов создания великой компании, предлагая прикладные модели и методы и подкрепляя их конкретными яркими примерами.

Глава 1 начинается с описания лидерского стиля управления. Невозможно создать великую компанию без эффективного стиля руководства. Все начинается с вас.

В главе 2 мы говорим об одной из функций эффективного корпоративного управления — формировании *видения*. Каждая великая компания основывается на убедительном видении будущего. Что такое видение, почему оно так важно и как его выработать? Мы отвечаем на эти вопросы и предлагаем практическую схему формирования корпоративного видения в вашей компании.

Глава 3 разрушает ореол таинственности, окружающей понятие *стратегия*. Когда видение ясно определено, нужно принять правильные решения и обеспечить компанию картой движения к реализации видения.

В главе 4 мы обсуждаем крайне интересный и важный вопрос: *инновации*. Как стимулировать творчество и сохранять творческое начало в компании в процессе ее развития? Мы излагаем основные принципы, приводим массу примеров и даем практические советы.

Наконец, глава 5 завершает повествование рассуждениями о важности тактического совершенства. Как транслировать видение и стратегию в тактику? И, что еще важнее, как создать среду, обеспечивающую стабильное тактическое совершенство?

Работая над этой книгой, мы часто исходили из собственного практического опыта в бизнесе (прежде чем вернуться в Стэнфордскую школу биз-



неса в качестве преподавателей, мы оба работали в частных компаниях), использовали научные исследования и теоретические разработки, а также опыт, приобретенный за время работы консультантами и директорами ряда компаний. Кроме того, исследования, проводимые непосредственно в компаниях, описания бизнес-кейсов, работы наших студентов также стали источником примеров и идей для книги. В процессе написания книги мы использовали информацию о более чем 300 компаниях.

Кстати сказать, Джиму Джентесу больше не нужно жить в окружении собственных товаров. Со временем нашей встречи в штаб-квартире Giro в 1986 году компания выросла более чем в сто раз и уверенно движется к тому, чтобы стать устойчивой и великой. Всем вам, кто, подобно Джентесу, мечтает создать великую компанию, мы желаем такого же успеха.

**Джим Коллинз  
и  
Уильям Лазье**

## БЛАГОДАРНОСТИ

Работа над книгой требует усилий не одного и даже не двух человек. Хотя, разумеется, эта книга не состоялась бы без нас, следует признать, что своим появлением на свет она обязана множеству людей.

Мы признательны Полу Фейену и Джону Уиллигу за то, что они смогли разглядеть потенциал этой книги задолго до того, как были написаны первые главы. Джон, наш первый редактор, вселил в нас уверенность в работе. Его замечания и соображения оказались крайне важными в поворотные моменты работы над рукописью.

Ли Энн Снедекер помогала нам в процессе исследований и написания кейсов. Именно она предложила удачное название для книги — и за это ей особая благодарность. Ее творческая поддержка и разумная критика начальной редакции имели огромное значение.

Наши всегда благожелательные ассистенты Карен Сток и Эллен Китамура эффективно помогали нам на всех этапах проекта. Джоан Паттон, известная также как «главный контролер качества», внесла огромный вклад в работу, снова и снова перечитывая черновики текстов.

Невероятный творческий потенциал и коммуникабельность Дженет Брокетт помогли в работе над оформлением книги. Нам было очень приятно работать с Дженет.

Снимаем шляпу перед Сибил Грейс и командой Prentice-Hall за професионализм и особую заботу, сопутствовавшие изданию книги и выводу ее на рынок.

Мы многое почерпнули из работ П. Ранганата Найака и Джона Кеттерингхема, в частности из их книги «Прорывы!» (*Breakthroughs!*). Эта книга оказалась прекрасным источником фактической информации о развитии таких продуктов, как блокноты и блоки для записей Post-it компании 3M, микроволновая печь, антиязвенный препарат тагамет, услуги экспресс-почты компании Federal Express, компьютерный томограф, которые мы используем в качестве примера в главе об инновациях.

Мы очень благодарны Майклу Рэю и Рошель Майерс, прежде всего за то, что они столь многому нас научили, а кроме того, за то, что позволили нам использовать материалы их лекций и книгу «Креативность в бизнесе» (*Creativity in Business*).

Следующих людей и компаний мы благодарим за предоставленную нам возможность цитировать их в книге: Боба Миллера из MIPS Computer, Билла Ханнеманна и Джима Джентеса из Giro Sport Design, Ларри Энсина из Joan Fabrics, Кристин Макдивитт из Patagonia, Ирвинга Гроузбека из Continental Cablevision, Дуга Стоуна, работавшего раньше в Personal CAD Systems, Джима Свенсона из Ramtek, Энн Бакар из Telecare, Брюса Фэрриса из Celtrix Laboratories, Дэвида Кеннеди из Kennedy-Jenks, Джо Болина из Schlage Lock Company, Вайнода Хосла, одного из учредителей Sun Microsystems, Деби Коулмфен из Apple Computer, Майка Кола из Advanced Decision Systems, Боба Брайта, работавшего раньше в America's Marathon, и Дона Лайла из Tandem Computers.

Наша особая признательность Биллу Хьюлетту из Hewlett-Packard Company, который любезно согласился дать интервью Джиму Коллинзу и Джерри Поррасу о первых годах работы Hewlett-Packard. Благодарим также Стива Джобса из NeXT Computer за то, что нашел время посетить нас и наших студентов и поделиться своими взглядами. Билл и Стив оказали значительное влияние на формирование наших идей, поэтому хотелось бы выразить им особое почтение.

К счастью для нас, много вдумчивых и небезразличных людей работали вместе с нами над рукописью, критикуя и оценивая нашу работу, делая полезные замечания и внося ценные предложения. Среди них: Арт Армстронг, Сюзан Бандура, Крис Бьюджа, Роджер Дэвиссон, Шелли Флойд, Артур Грэм, Иrv Гроузбек, Грет Хэдли, Билл Ханнеманн, Дэвид Харман, Джим Хатчинсон, Крис Джексон, Дирк Лонг, Боб Миллер, Брюс Фэррис, Хейди Ройзен, Ричард Уишнер.

И последнее. Наверное, самая большая наша благодарность — тем сотрудникам талантливых, ищущих, ярких и вдохновенных предпринимателей и студентов, которых мы встретили на наших лекциях в Стэнфордской школе бизнеса. Они повлияли на формирование наших взглядов едва ли не больше, чем мы повлияли на них. Всем этим людям, благодаря которым мы стремились придерживаться высоких стандартов в работе и которые стремятся создать великие компании, — наша признательность.

Дж.К.  
У.Л.

# Глава 1



## ЛИДЕРСТВО

**Чтобы влиять на других, лидер должен быть искренним. Прежде чем вдохновлять других, он должен сам пережить эти эмоции. Чтобы другие рыдали, он должен заплакать сам. Чтобы убедить других, он сам должен поверить.**

*Уинстон Черчилль*

**Н**азовем это синдромом Б. «Б» — первая буква имени одного известного нам крайне неэффективного руководителя. Это также первая буква в слове *болезнь*.

Коэффициент интеллекта Б выше 150. Б — доктор философии, имеет степень МВА. Его трудовой стаж — 20 лет, он хорошо знаком со многими авторитетными людьми в отрасли. Б работает по 80 часов в неделю. Рынок, на котором оперирует его компания, ежегодно растет на 30%.

Тем не менее компания, которой руководил Б, после успешного старта превратилась в весьма посредственную. Почему? Потому что стиль руковод-

ства Б был неэффективным, подавляющим. Б нависал над организацией, как холодный, пронизывающий туман. Этот стиль вызывал депрессию. Он вытягивал из сотрудников энергию и вдохновение. Такой стиль руководства медленно убивал компанию — день за днем, неделя за неделей.

Что же Б делал неправильно?

- Б воспевал «уважение к людям» (так как читал о принятом в Hewlett-Packard принципе уважения), но никогда никому не доверял. Б призывал к командной работе, но подразумевал под этим слепое повиновение.
- Б был ужасно нерешителен. Оказываясь перед необходимостью важного решения, он снова и снова все анализировал, откладывая действие. Компания упускала существенные возможности, а небольшие проблемы оборачивались серьезными кризисами.
- У Б не было ясных приоритетов. Он постоянно нагружал сотрудников списком из 10–20 дел, которые, по его словам, были «крайне важны».
- Б проводил большую часть рабочего времени закрывшись в своем кабинете. Он редко бывал в общем холле и еще реже подходил к сотрудникам, чтобы поинтересоваться их делами.
- Б без конца критиковал людей и никогда никого не поощрял. Он не забывал ни одной оплошности и не давал подчиненному шанса показать, что тот чему-то научился на своей ошибке.
- Б никогда не удавалось донести до сотрудников видение компании. Поэтому людям казалось, что никакого системного видения нет, что компания движется, как лодка в бурю, без четкого направления.
- Б говорил и писал напыщенным, сложным языком. Вместо того чтобы вдохновлять людей, он приводил их в замешательство и нагоняя скуку.
- После того как компания остановилась в росте (около 15 млн долларов оборота при 75 сотрудниках), Б отказывался предпринимать что-либо рискованное, нестандартное или просто новое. Началась стагнация. Честолюбивые сотрудники ушли.

Как и в случае с Б, основным препятствием для роста во многих компаниях становится неэффективное управление. Дурной стиль руководства может свести на нет искуснейшую стратегию, новейшие технологии и наилучшие тактические решения. Это касается любых компаний, но особенно небольших и средних, где руководители непосредственно влияют на все, что происходит в компании, и лично являются творцами корпоративного успеха.

Проще говоря, если ваш стиль управления неконструктивен, вам не удастся создать великую компанию.

## Эффект мультипликатора

Если вы оказались на самом верху организационной иерархии, ваш стиль работы будет задавать тон всей организации. Это и есть эффект мультипликатора: хотим мы этого или нет, но стиль, принятый наверху, влияет на поведение сотрудников на всех уровнях организации. Если ваш стиль эффективен, он станет важным фактором создания великой компании. Если стиль руководства неэффективен или негативен, он будет грузом висеть на организации и тянуть ее вниз.

## Разные стили управления

Должны ли все руководители следовать одному стилю управления? Разумеется, нет. Ваш управленческий стиль зависит от особенностей вашей личности.

Существует масса эффективных стилей управления. Некоторые лидеры вполне эффективны, будучи тихими, скромными и замкнутыми, а другие могут быть яркими и общительными. Некоторые хорошие руководители гиперактивны и импульсивны; другие более методичны. Есть среди успешных топ-менеджеров немолодые, мудрые и опытные, а есть молодые, предпримчивые и дерзкие. Одни любят публичные выступления, другие нервничают, выступая перед аудиторией. Некоторые из них харизматичны, другие нет. (Не путайте лидерские качества и харизму. *Харизма и лидерство не одно и то же*, и некоторые очень успешные лидеры не обладают ярко выраженной харизмой.)

Вспомните некоторых известных мировых лидеров и обратите внимание, насколько различны присущие им стили поведения: Махатма Ганди (субтильный человек с тихим голосом), Авраам Линкольн (меланхоличный и задумчивый), Уинстон Черчилль (жесткий и неукротимый бульдог), Маргарет Тэтчер (упрямая и непреклонная, «железная леди»), Мартин Лютер Кинг (красноречивый и страстный). Несмотря на разнообразие стилей, каждый из этих лидеров был очень эффективным.

Вырабатывайте собственный стиль. Не пытайтесь стать кем-то другим или копировать чужой стиль. Только представьте Уинстона Черчилля, подражающего Махатме Ганди, — в длинной индийской дхоти, с мягким, почти неслышным голосом! Или наоборот, вообразите Ганди с большой сигарой во рту, провозглашающего: «Наша политика — вести войну на море, сушу и в воздухе изо всех сил, которые только Бог даст». Обе картины одинаково абсурдны. Так же нелепо будут выглядеть и ваши попытки копировать чей-то стиль.

Эффективный управленческий стиль складывается в соответствии с вашими внутренними наклонностями. Он должен быть полностью вашим, абсолютно непохожим на стиль любого другого руководителя.

### Эффективное управление: функция плюс стиль

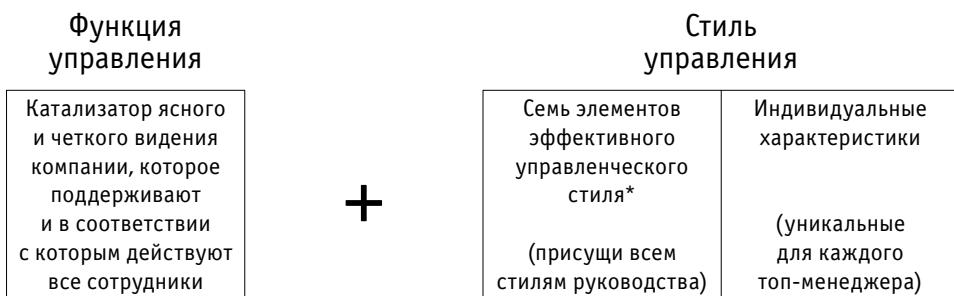
Эффективное корпоративное управление состоит из двух частей: *функция управления* и *стиль управления*.

Функция управления — первостепенная обязанность лидера — это выработка ясного коллективного видения развития компании, обеспечение верности компании этому видению и его энергичная реализация. Это универсальное требование управления вообще, и независимо от вашего стиля руководства вы должны выполнять эту функцию. (В главе 2 объясняется концепция видения и то, как формируется видение компании.)

В отличие от функции, стиль каждого руководителя уникален и неповторим. Существует масса стилей, каждый из которых годится для реализации лидерской функции. Но это-то и парадоксально. С одной стороны, мы утверждаем, что ваш стиль руководства должен быть уникален и что многие стили руководства эффективны. С другой стороны, мы только что говорили о синдроме Б и о том, как стиль руководства Б стал препятствием для создания великой организации. Как же разрешить противоречие? Означает ли это, что, несмотря на присущий каждому лидеру собственный стиль, некоторые стили руководства все же более эффективны, чем другие?

Чтобы разобраться с этим парадоксом, мы выделили сущностные элементы стилей руководства наиболее успешных корпоративных лидеров. Хотя каждому руководителю свойственен уникальный личный стиль, определенные элементы оказываются общими для всех эффективных стилей руководства (см. рис. 1-1).

## ЭФФЕКТИВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



\* Искренность, решительность, концентрация, личное участие, умение работать с людьми, эффективное общение (коммуникации), стремление вперед.

Рис. 1-1

Следующая аналогия поможет разрешить парадокс. Представьте себе успешного писателя. У каждого писателя свой собственный стиль: стиль

Уильяма Фолкнера существенно отличается от стиля Эрнеста Хемингуэя, а Барбара Такман пишет не так, как Уильям Манчестер. Хотя стиль каждого писателя уникален, есть некоторые факторы, присущие в значительной степени всем великим писателям: все они мастерски используют язык, предлагаю интересные завязку и завершение сюжета, их творения сразу же захватывают читателя, увлекают яркими деталями и т. д.

### **Семь элементов лидерского стиля**

В этой главе мы определили элементы управленческого стиля, присущие эффективным лидерам:

- 1) искренность,
- 2) решительность,
- 3) концентрация,
- 4) личное участие,
- 5) умение работать с людьми,
- 6) коммуникации,
- 7) стремление вперед.

#### **ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 1: ИСКРЕННОСТЬ**

Самая важная составляющая эффективного управления — искренне жить видением будущего компании. Ценности и цели компании воплощаются не только в том, что лидер *говорит*; прежде всего они выражаются в том, что лидер *делает*.

В здоровой компании не существует разрыва между тем, что произносится вслух, и тем, во что люди верят *в глубине души*. Ценности исходят от лидера и воплощаются во всем, что ежедневно происходит в организации. Этот процесс сродни замесу теста: ценности постоянно внедряются в самую суть организации.

Как правило, эффективные корпоративные лидеры знают о практических преимуществах выбранных ценностей. Но они вели бы себя в полном соответствии с этими ценностями, даже если бы таких преимуществ *не было*. Именно поэтому такие лидеры успешны и эффективны.

Когда Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард основали компанию Hewlett-Packard, они не задавали себе вопроса: «Каких ценностей правильнее всего придерживаться с практической точки зрения?» Они искренне верили в необходимость

уважать других и действовали, исходя из этого убеждения. Для них это было так же естественно, как дышать.

### **Демонстрируйте свои убеждения**

Мы заметили, что лидеры эффективных компаний обычно очень искренни в выражении своих убеждений, верований и желаний. Они не боятся проявить свою увлеченность избранными ими ценностями, и часто делают это довольно эмоционально.

Например, Джим Джентес, основатель Giro Sport Design, очень взволнованно рассказывает о том, как продукция Giro спасла чью-то жизнь или помогла спортсмену сделать мечту реальностью.

Фил Найт, генеральный директор Nike, застенчив; он никогда не бывает шумным, воздерживается от бурного проявления своих чувств — это *не* в его стиле. Но, выступая в 1990 году на корпоративном собрании перед сотрудниками компании и говоря о том, как гордится ими, он не скрывал своих эмоций. Найт — основатель одной из самых успешных компаний нашего времени, человек, которым движет воля к победе, соперничество и страсть к высшим достижениям, — не смог сдержать слез и с трудом закончил речь. Сотрудники Nike были по-настоящему тронуты, потому что эмоции эти были искренними.

### **Будьте образцом для подражания**

Недостаточно просто искренне говорить — и *действовать* следует так же. Каждое решение и всякое действие должны соответствовать вашей философии и быть практическим выражением ваших ценностей.

Все, что вы делаете, оказывает огромное влияние на сотрудников вашей компании. В качестве лидера корпорации, вы, по сути, играете роль родителя или учителя, а потому люди, скорее всего, будут вам подражать.

Не стоит недооценивать силу вашего воздействия на тех, кто работает рядом с вами. Окружающие будут следовать вашей манере говорить, стилю принятия решений, способам поведения и другим вашим особенностям. Например, уже через несколько дней после вступления Дж. Кеннеди в президентскую должность многие сотрудники Белого дома стали говорить в стиле Кеннеди — короткими, отрывистыми предложениями, с характерной жестикуляцией.

Такова природа человеческих реакций: люди неизбежно начинают копировать своих начальников. Даже если в вашей компании нет сложной иерархии, подчиненные будут воспринимать вас как вышестоящего и вести себя соответственно.

Таким образом, *вы должны быть образцом той культуры, которую стремитесь создать*.

Сэм Уолтон, основатель и бессменный руководитель Wal-Mart в период роста бизнеса от одной-единственной торговой точки до успешной сети недорогих магазинов, понимал, как важно быть образцом для подражания. Как пишет Ванс Тримбл в книге «Сэм Уолтон» (*Sam Walton*), Уолтон считал, что культура его компании должна основываться главным образом на бережливости: именно минимизация расходов и максимальная эффективность должны сделать компанию непобедимой.

Живя в соответствии с этой философией, сам Уолтон во время поездок, например, арендовал обычно недорогой малогабаритный автомобиль. Если ему приходилось лететь коммерческим авиарейсом, он выбирал эконом-класс. Для заседаний совета директоров он заказывал холодные сэндвичи и картофельные чипсы, а директора приносили с собой кока-колу. Он наливал себе кофе из автомата в холле, как и рядовые сотрудники, и ездил на старом пикапе, даже когда принимал английских аристократов (к большому неудовольствию последних).

Бертон Стейси, банкир из города, в котором жил Уолтон, говорил: «Он [Уолтон] не хотел, чтобы кто-то видел, что он пользуется чем-то, чего не могут себе позволить его сотрудники... Сэм Уолтон не останавливался в слишком хороших гостиницах... не ел в дорогих ресторанах и не ездил на слишком дорогих автомобилях». Джек Стивенс, бывший член совета директоров Wal-Mart, сказал: «Сэм Уолтон проповедует эффективность всей своей жизнью».

Как и все эффективные корпоративные лидеры, Уолтон абсолютно естественен — ничего искусственного, никакой игры на публику.

В качестве примера противоположного подхода можно привести историю Fortune Systems, компании, производившей компьютеры и прогоревшей в середине 1980-х годов после того, как 10 млн долларов были потеряны в результате рискованных вложений. Один из руководителей Fortune Systems говорил: «Все мы тут — одна команда, проповедуем демократические ценности и работаем на одну цель. Мы верим в то, что нужно концентрироваться на самой актуальной задаче, а не на символах статуса».

Тем не менее вразрез с декларируемыми принципами руководители компании располагались в отдельном крыле офисного здания, а генеральный директор пользовался отдельной парковкой. Ясно, что ввиду такой непоследовательности компания в лучшем случае могла достичь лишь средних результатов. Не удалось даже этого.

Как и Уолтон, вы должны стремиться к тому, чтобы ваша корпоративная философия была искренним отражением *ваших внутренних ценностей* и убеждений. Эти ценности должны быть частью вашей личности, и тогда ваша инстинктивная реакция на любые обстоятельства будет полностью соответствовать декларируемой вами философии. Все должно быть предельно искренне, чтобы вам даже не приходилось задумываться. Если же другие сделают что-то, идущее вразрез с вашими убеждениями, вы немедленно почувствуете это.

Важно, чтобы эта искренность имела место и на уровне компании — при принятии стратегических решений. Как вы сами должны быть воплощением собственных ценностей и верований в каждодневной работе, так и ваша компания должна быть образцом декларируемой философии, что проявится в основных решениях.

*Пример:*

*Ивон Шуинар и Lost Arrow Corporation*

Ивон Шуинар, руководитель Lost Arrow Corporation (дочернее подразделение компании Patagonia), убежден, что его компания должна играть важную роль в деле сохранения окружающей среды. Он ежегодно жертвует 10% прибыли на экологические программы и всегда приобретает производственные материалы только у компаний, имеющих экологически чистое производство, даже если это оказывается не самой дешевой альтернативой.

Еще больше впечатляют факты из истории Lost Arrow Corporation. В начале 1970-х годов (за много лет до того, как заботиться об окружающей среде стало модным) Шуинар поставил целью изменить снаряжение, с помощью которого альпинисты страхуются на скале. Он создал и начал внедрять оборудование, которое позволяло предотвратить разрушение камня.

В то время многие считали это неумным. Мало кто из альпинистов был готов прекратить использовать «питоны» (металлические приспособления, которые вбиваются в камень), и большинство считало, что Шуинар обречен на провал. Тем не менее Шуинар начал выпускать и активно продвигать новое оборудование.

И у него получилось! К 1975 году уже практически никто не использовал «питоны», и появился шанс сохранить скалы для следующих поколений. Действия Ивона Шуинара поддержали сотрудники компании. Они знали, что в отличие от других компаний, в которых только говорят о защите окружающей среды, в их компании это делают. И это вдохновляло сотрудников.

### **Подкрепляйте слова делами**

Вряд ли мы пойдем за руководителем, у которого слова расходятся с делом. Разумеется, никто не идеален, и никто из нас не может на 100% соответствовать собственным идеалам. Но руководители некоторых компаний не выполняют декларируемых обещаний и на четверть. Их разговоры просто риторика, их неискренность отвратительна. Они недостойны быть лидерами. И уж точно им не удастся построить великую компанию.

Живите в соответствии с декларируемыми вами взглядами. Страйтесь не просто говорить — *действуйте* в соответствии с тем, что говорите.

## ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 2: РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

Джордж Маршалл как-то заметил, что самый важный талант руководителя — способность принимать решение. Учитывая то, как много руководителей подвержены хронической нерешительности, мы полагаем, что Маршалл, вероятно, прав.

Лидеры, создающие великие компании, редко страдают нерешительностью. Способность решать, то есть каким-то образом находить решение даже при частичном отсутствии необходимой информации (а полной информации *никогда не бывает в нашем распоряжении*), есть ключевой признак лидеров и хорошо функционирующих команд.

### Рассуждения не должны мешать принятию решения

Процесс анализа позволяет нам сказать: «Может быть...», но реальность (особенно в небольших компаниях) не дает такой возможности.

Нет ничего плохого в анализе ситуации, если только вы не становитесь жертвой «аналитического паралича». Почти никогда в нашем распоряжении не бывает достаточного количества фактов и данных, которые позволили бы исключить все риски или принять решение, основываясь только на этих фактах. Более того, анализ любой бизнес-ситуации всегда зависит от ваших предположений. Два человека могут размышлять над одним и тем же набором фактов, но прийти к абсолютно разным выводам. Почему? Потому что исходя из имеющихся фактов они строят разные предположения.

Попробуйте, например, провести простой эксперимент. Попросите группу своих сотрудников оценить целесообразность новой идеи и принять решение о том, стоит ли браться за ее реализацию. Предложите им широкий набор фактов. Разумеется, все они — отличные сотрудники примерно с одинаковым образованием и опытом. Тем не менее половина из них скажет: «Начинаем проект», а другая половина предложит воздержаться. Почему? Для анализа им пришлось делать некоторые предположения, которые и повлияли на окончательное решение.

Так случается и в большинстве реальных ситуаций. Вы можете анализировать бесконечно долго, но решение принимать вам все-таки придется.

Мы не утверждаем, что вы не должны тщательно обдумывать важные решения, и не советуем принимать импульсивные решения. Факты, анализ, рассмотрение вероятностей — все это важно в процессе принятия решений. Однако помните, что основная цель — *принять решение*, а не откладывать его ради новых и новых размышлений.

Вы должны сами почувствовать, что собрано и проанализировано достаточное количество фактов. В этот момент пора переходить к делу. Дэвид Стэрр Джордан, основатель и президент Стэнфордского университета, выразил подобную мысль, рассказывая о собственном подходе к принятию реше-

ний: «Когда все возможные факты собраны, я предпочитаю просто сказать “да” или “нет” и смотреть, что будет».

### Следуйте интуиции

Подход «да или нет», предлагаемый Джорданом, все-таки не отвечает на один вопрос: *каким образом* принимать решение, основываясь на неполной информации? Отчасти — следуя собственному внутреннему чувству — интуиции.

Очевидно, некоторые люди не приемлют интуитивных решений. Интуиция кажется им ненаучной и иррациональной, и те, у кого нет достаточно опыта, не всегда могут на нее опираться. Тем не менее все, кто наиболее успешен в принятии решений, используют некую комбинацию анализа и интуиции.

Пол Кук, основатель и руководитель Raychem Corporation, — прекрасный тому пример:

Как ни странно, компания сделала пару ошибок, которых не случилось бы, если бы я полностью следовал своей интуиции. Больше я такой ошибки не допущу. Я научился доверять своей интуиции, и это многое меняет.

Так думает не только Кук. Пол Гэлвин (основатель Motorola), Уильям Макнайт (создатель 3M), Сэм Уолтон (Wal-Mart), Кристин Макдивитт (генеральный директор компании Patagonia на протяжении 17 лет) и многие другие руководители больших компаний часто полагаются на свою интуицию.

Не бывает людей без интуиции. Тем не менее чрезвычайно сложно услышать ее и научиться пользоваться ею. Что требуется для того, чтобы эффективно использовать собственную интуицию? Вот несколько советов:

- Смотрите в суть проблемы или решения. Не позволяйте массе информации, разнообразным возможностям, бесконечным рассуждениям и чужим мнениям сбить вас с толку и сделать нерешительным.
- Отбросьте лишнее — бесконечный список за и против — и сфокусируйтесь на ключевом вопросе. Работая над какой-то проблемой, спросите себя: «В чем ее суть? Если не вдаваться в детали, что же тут самое важное?» Не теряйте времени на размышления обо всех свойствах и сложностях проблемы. Постарайтесь быстро добраться до сути.
- Иногда может быть полезным определить основной вопрос и просто спросить себя о том, что говорит ваша интуиция — да или нет.

Со временем вы научитесь слышать свою интуицию. Это совершенно особенное ощущение: вы просто *знаете*, что это правильно. Для выработки такого «чувства» стоит наблюдать за собственными реакциями каждый раз, когда вы принимаете какое-то важное решение.

Например, если вы слишком увлеклись сопоставлением всех за и против, выберите какую-то одну сторону и понаблюдайте за своей реакцией. Если почувствуете облегчение, значит, решение, скорее всего, верное. Если по-прежнему чувствуете напряжение, то велика вероятность того, что выбор ваш неверен. Можно также попробовать принять решение и, никому о нем не сообщая, подождать сутки. Это позволит понять, каковы ваши внутренние ощущения в отношении сделанного выбора.

Не забудьте о влиянии страха на интуицию. Страх порождает самообман. Иногда вызванное страхом решение может показаться основанным на интуиции. Если вами движет страх, вы можете побояться решиться сделать то, что в глубине души ощущаете как верный выбор. Основанное на страхе решение можно принять за интуитивное из-за чувства облегчения, которое наступает после того, как вы усмирили страх. (Однако такое ненастоящее облегчение не длится долго, и вскоре внутреннее беспокойство вернется.)

Если вы говорите: «Мне кажется, я принимаю верное решение, но боюсь, что...», значит, вы, скорее всего, принимаете решение, противоречащее внутренним ощущениям. Чтобы эффективно использовать интуицию, нужно решиться делать то, что кажется правильным, несмотря на риск.

Широко известен пример из жизни Гарри Трумэна, одного из наиболее решительных президентов Соединенных Штатов, который руководствовался интуицией, принимая, например, непопулярное решение уволить генерала Макартура в 1951 году. Риск был огромным и был связан не только с политической карьерой Трумэна, но и со стремительно зреющим военным конфликтом в Корее. Трумэн тем не менее уволил Макартура. Спустя годы Трумэн вспоминал об этом:

Из всей этой истории с Макартуром я вынес такой урок: если *нутро* подсказывает вам, что что-то нужно сделать, то чем раньше вы это сделаете, тем лучше для всех.

### **Часто плохое решение лучше, чем его отсутствие**

Как бы умны вы ни были, невозможно всегда быть абсолютно правым во всех своих решениях. Время от времени вы неизбежно принимаете неоптимальные решения — такова жизнь. Если, прежде чем сделать выбор, дожидаться ощущения абсолютной уверенности, можно погрязнуть в нерешительности.

Да, можно *ощущать* себя комфортно, не принимая никакого решения, потому что это не влечет немедленного риска. Но, когда небольшая компания стоит перед необходимостью двигаться вперед, уклонение от принятия решения — верный путь к катастрофе. Если назрела острая необходимость, *принимайте решение, не откладывая, и двигайтесь дальше*.

Иногда нерешительность хуже, чем неверное решение. Сталкиваясь с проблемой, переходите в нападение, не дожидайтесь, когда вы окажетесь

загнанным в угол и ваши руки будут связаны. Пусть вы примете не самое лучшее решение — ситуация может повториться, и вам представится шанс найти лучший выход.

К сожалению, большинство из нас боятся оказаться неправыми, поэтому принятие неверного решения нас пугает. Многие боятся показаться смешными или оказаться виновными в чем-либо, боятся критики или насмешек. Иными словами, *психологические* последствия ошибки могут быть более неприятными, чем практические. Иногда уклонение от принятия решения связано с боязнью совершить ошибку.

Нужно научиться принимать тот факт, что все мы совершаем ошибки — много ошибок — и учимся на ошибках. На самом деле ошибки — бесценный источник силы: совершая ошибку, мы идем тем же путем, что и спортсмен, накачивающий мышцы. Задумайтесь на минуту: как спортсмен становится сильнее? Ставя планку все выше — туда, куда, кажется, не допрыгнуть никогда. Например, вы подтягиваетесь три раза, четвертый вам уже не по силам. Постепенно тело привыкает — и вот вы уже легко делаете четыре подтягивания, и только пятое кажется невозможным. В следующий раз получится и пятое, а для шестого нужно будет еще тренироваться и т. д.

Процесс принятия решений, некоторые из которых оказываются «проблами», и то, как мы учимся на ошибках, есть «тренировка мышц». Тот, кто никогда не ошибается, так и останется способным подтянуться только три раза.

Гордитесь тем, что время от времени вы ошибаетесь. Это свидетельствует о том, что вы не из пугливых, которые так боятся совершить ошибку, что предпочитают *не делать* ничего стоящего. Как сказал Пол Гэлвин, основатель Motorola: «Не бойтесь ошибок. Мудрость часто рождается из ошибок».

### **Будьте решительны, но не упорствуйте излишне**

Быть решительным *не* значит упорствовать и жертвовать гибкостью. Да, вы должны принять решение и быть верным избранному курсу. Но вы также должны уметь меняться и приспосабливаться к новой информации и новым обстоятельствам. Если требуется изменить решение, сделайте это. Гораздо лучше при необходимости изменить решение, чем держаться до последнего за неверное решение или вовсе ни на что не решиться. В долгосрочном плане разумнее быть правым, чем упрямым.

### **Групповое принятие решений**

Насколько другие должны быть вовлечены в процесс принятия решения? В книге «Управление во имя совершенства» (*Managing for Excellence*) Дэвид Бредфорд и Аллен Коэн отмечают, что существует масса разнообразных

стилей принятия решений. Лидер может полностью *делегировать принятие решений*, оставляя последнее слово за другими: «Решайте сами».

Другой подход предполагает *достижение консенсуса*, когда решение является результатом работы группы под контролем руководителя. Лидер не навязывает решение, а пытается найти вариант, который поддержала бы вся группа. В данном случае мастерство лидера в том, чтобы задавать правильные вопросы, наблюдать, давать дополнительную информацию и стимулировать процесс принятия решения. При принятии решения на основе консенсуса эффективный руководитель, подводя группу к окончательному решению, следит за временем: нельзя прекращать процесс слишком рано, но и затягивать обсуждение тоже не стоит.

Консенсус не означает единодушия. Многие управленцы понимают консенсус как синоним стопроцентного общего согласия. Консенсус не предполагает, что каждый участник обсуждения должен поддержать выбранное решение, — требуется лишь согласие большинства. Это означает, как правило, что гораздо больше, чем 51%, участников поддерживают решение, но все-таки абсолютное единогласие достигается редко. Общее согласие нередко основывается даже не на проценте голосов в поддержку, а на простом ощущении. При достижении консенсуса те, кто не согласен с принятым решением, должны либо принять решение большинства, либо «покинуть корабль».

Еще один тип групповых решений — *участие в процессе принятия решения*, когда лидер просит группу высказывать идеи и предложения, оценивать альтернативы и возможные решения. Однако, в отличие от метода достижения консенсуса, при таком подходе окончательный выбор делает лидер, а не группа. (Глубокий анализ подобного подхода приведен в книге Роберта Кеннеди «Тринадцать дней» (*Thirteen Days*), где детально описываются события Карибского кризиса.)

Преимущества такого подхода к принятию решений, при котором участники группы лишь высказывают свои мнения, в том, что рассматривается множество точек зрения, ведется живая дискуссия, но все-таки остается возможность для быстрого принятия окончательного решения. После детальной проработки всех аспектов лидер оставляет за собой право сказать: «Вот как мы будем действовать».

Встречается и абсолютно *автократический подход* к принятию решений. В этом случае лидер только получает информацию (но не предложения и не решения) от сотрудников. Лидер не привлекает подчиненных к выработке или обсуждению вариантов решения, сосредоточив весь процесс принятия решения в своих руках.

Какой стиль принятия решений наиболее эффективен для успеха и благополучия компании в долгосрочной перспективе? Здесь нет однозначного ответа, но мы готовы поделиться некоторыми соображениями на этот счет.

В общем, самые эффективные лидеры имеют тенденцию привлекать подчиненных к принятию решений. Лучшие решения принимаются, когда со-

трудники в определенной степени вовлечены в процесс, ведь никто из руководителей не идеален и не имеет достаточно опыта, чтобы быть в состоянии в одиночку ответить на все вопросы. *Никто.*

Боб Миллер, генеральный директор MIPS Computers, объясняет:

Лучшие решения рождаются благодаря идеям и предложениям, исходящим от группы опытных и умных людей. Соберите вокруг себя лучших, привлеките их к принятию решений, и вы гораздо чаще будете находить лучшее решение.

Степень участия подчиненных в процессе принятия решения зависит от того, насколько важна обсуждаемая проблема. Если вы хотите активного участия широкого круга сотрудников в принятии решений по всем вопросам, даже по самым тривиальным, то люди будут проводить на собраниях слишком много времени. Только самые важные решения стоит принимать в расширенном составе.

Как правило, люди скорее готовы реализовывать решения, в выработке которых они лично принимали участие. Разумеется, групповой процесс принятия решений (будь то консенсус или просто участие) может занять больше времени, но есть вероятность, что в дальнейшем удастся сэкономить время на реализации решений. А ведь важны прежде всего именно действия, вытекающие из принятого решения, а не сами решения. Не забудьте также, что на то, чтобы убедить людей согласиться с принятым решением, может понадобиться больше времени, чем на вовлечение их в сам процесс выработки решения.

Предполагает ли групповой процесс принятия решений несогласие среди членов группы? Да, предполагает. И это хорошо.

Повторим: несогласие в процессе принятия решения — это хорошо. Обсуждая важные шаги, вы должны стимулировать конструктивное обсуждение разных точек зрения. Возможные разногласия помогут прояснить сомнения и станут основой для более продуманного заключения. Если в группе нет и следов несогласия, весьма вероятно, что вы не полностью понимаете проблему.

Говоря о Карибском кризисе, Роберт Кеннеди писал о важности несогласия в процессе выработки оптимального решения:

Сам факт того, что мы могли говорить, спорить, доказывать, не соглашаться и снова дискутировать, стал основой выбора окончательного направления...  
Мнения и даже факты лучше оценивать в процессе дискуссии, в конфликте.  
При полном единодушии теряется что-то важное.

Лидеры успешных компаний очень часто делегируют принятие решений команде. Чтобы создать великую компанию, в которой на всех уровнях работают эффективные менеджеры, руководителю необходимо отстраниться от принятия большинства решений и дать сотрудникам возможность решать са-

мостоятельно. Разумеется, во многих ситуациях требуется участие руководителя компании, но не всегда. В наиболее развитых компаниях право принятия решений делегируется как можно ниже по иерархии, что дает возможность сотрудникам на всех уровнях быстро мыслить, применять собственный интеллект, творчески подходить к задаче и брать на себя ответственность.

Делегирование функции принятия решения не означает отстраненности и не предполагает, что руководитель компании будет стоять в стороне, глядя на то, как его компания идет неверным курсом. Делегируя, руководитель дает сотрудникам полномочия принимать решения, которые относятся к их области деятельности. Работники могут проверить себя и получают возможность самостоятельно «накачать мышцы», участвующие в процессе принятия решений.

Имейте в виду, что нельзя использовать один и тот же стиль (из описанных выше) для всех без исключения ситуаций. Поэтому руководитель должен владеть несколькими методами принятия решений. Следующие рекомендации могут пригодиться при групповом принятии решений.

1. По возможности делегируйте принятие решений нижестоящим сотрудникам. Давайте людям возможность учиться принимать решения («накачивать мышцы»). Четко определите, какие именно решения сотрудники имеют право принимать самостоятельно, и объясните, что они ответственны за принятые ими решения.
2. По важным вопросам, когда требуется поддержка всей команды, принимайте решения в группе — либо на основе консенсуса, либо на основе участия. Имейте собственную точку зрения, но будьте готовы выслушать и принять чужие идеи. Четко объясните, кто будет принимать окончательное решение — группа или вы лично.
3. Поощряйте разнообразие мнений и дискуссию во время обсуждений.
4. Прибегайте к автократическому методу принятия решений в следующих ситуациях: когда нет времени для обсуждения (если компании определено что-то угрожает); когда принимается тривиальное решение; когда вы хотите что-то дополнительно продемонстрировать коллективу, например подчеркнуть собственные ценности, а также в тех редких случаях, когда, по вашему твердому убеждению, решение должно быть принято лично вами.
5. Какой бы стиль вы ни использовали, следуйте ему открыто. Если вы начнете притворяться, что готовы допустить подчиненных к принятию решения или даже добиваться консенсуса, просто чтобы заручиться их поддержкой в отношении уже принятого вами решения, это может стать очень опасным: люди поймут, что ими манипулируют, это вызовет циничное отношение сотрудников к происходящему и снизит их интерес к делам компании. Если вы решили быть авторитарным руководителем, не пытайтесь это скрывать.

### **Принимайте ответственность и разделяйте успех**

Будьте готовы нести полную ответственность за плохие решения и разделять успех за удачные. Если вы попытаетесь вести себя наоборот: претендовать на все лавры от побед и обвинять других в ошибках, — ваши сотрудники скоро перестанут вас уважать.

Когда что-то идет не так, требуется особая смелость, чтобы сказать: «Я за это отвечаю». Но именно так вы и должны поступать, если хотите завоевывать надолго уважение и преданность сотрудников. Некоторые руководители пытаются оправдать плохие решения: «Идея была отличной, но исполнители все испортили». Может быть, это и так, но эффективный лидер тем не менее возьмет ответственность на себя.

Когда все идет хорошо, позвольте своим сотрудникам почувствовать себя победителями, признайте их заслуги. Если вы хороший лидер, у вас не возникнет потребности быть в центре успеха и приписывать себе удачу всей команды. Ваш вклад и так очевиден. Китайский философ Лao Цзы 2500 лет назад заметил: «Настоящие лидеры вдохновляют людей на великие дела, а когда дело сделано, их люди с гордостью говорят: “Мы сделали это сами”».

### **ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 3: КОНЦЕНТРАЦИЯ**

**В первую очередь делайте все самое важное, а менее важное не делайте вовсе. Иначе вы не сделаете ничего.**

*Питер Друкер*

Эффективные лидеры концентрируют усилия, сводя количество приоритетных задач к минимуму и фокусируясь только на них. Вы не можете делать все. Не может этого и компания, стремящаяся к величию.

### **Стреляйте прицельно**

Составьте короткий список приоритетных задач и следите, чтобы он *оставался коротким*. Некоторые руководители считают полезным выбирать лишь одну приоритетную задачу. Они работают над самым важным, пока не доведут дело до конца.

Если вы вынуждены решать более одной приоритетной задачи, поститесь, чтобы их было не больше трех. Если приоритетов у вас больше трех, скорее всего, это означает, что приоритетов нет вовсе.

Примером может служить опыт Боба Брайта, исполнительного директора компании из Чикаго, занимающейся спортивными мероприятиями и организующей, в частности, забег Chicago Marathon. Во времена Брайта марафон превратился из второразрядного события местного значения в международное мероприятие, где регулярно устанавливались мировые рекорды. Когда Брайта спросили, в чем секрет его успеха, он ответил: «Никогда не ставьте свое оружие в режим автомата».

Мы попросили объяснить, что он имел в виду. Брайт рассказал, что восемь лет служил в десантных войсках во Вьетнаме. Он участвовал во многих сражениях, ведя команды-«наживки» в лагерь врага. Там он получил один из самых важных жизненных уроков:

Большинство солдат погибают, когда переводят оружие в автоматический режим и поливают огнем все вокруг. Если у тебя всего несколько людей и кругом враг, лучше всего договориться так: «Ты закрываешь вот этот участок, ты контролируешь участок отсюда и до того места. И никаких автоматных очередей: контролировать каждый выстрел. Не паниковать. Не палить вокруг не глядя, иначе никуда не попадешь и враг получит преимущество».

Вот такая же логика работает и в бизнесе, и это очень важно. Концентрируйтесь на каждом своем выстреле. Стоит об этом забыть — и возникнут новые проблемы.

Означает ли это, что вашем списке дел должен быть всего один пункт? И да и нет. Разумеется, невозможно управлять целой компанией и иметь лишь одну задачу для исполнения. Тем не менее вы должны тратить большую часть времени на то, что наиболее важно, до тех пор пока эта важная задача не будет решена.

### **Управляйте своим временем, а не работой**

Мы всегда ограничены во времени. Все остальные ресурсы, которыми оперирует ваша компания, можно так или иначе приобрести или произвести, но мы не можем создать больше времени, чем 24 часа, которыми ежедневно располагаем.

Кеннет Этчики, президент Atchity Entertainment International, заметил, что существует принципиальная разница между управлением временем и управлением работой: работа бесконечна, а время конечно. Объем работы имеет свойство увеличиваться и занимать весь отведенный на него объем времени. Поэтому для сохранения продуктивности вы должны управлять временем, а не объемом работы. Основной вопрос, который вы должны себе задать, не «Что я собираюсь делать?», а «Как я использую свое время?».

Звучит запутанно, но, если задуматься, это же абсолютно верно. Объем работы, которую вы должны сделать, особенно если вы руководитель организации, может быть бесконечным — все это переделать просто невозможно. Этчи-ти прекрасно говорит об этом в своей книге «Время писать» (*A Writer's Time*):

Если вы успешны в работе, возникает еще больше задач. Получается, что понятие «закончить работу» внутренне противоречиво и так опасно, что может привести к нервному срыву, потому что ваше сознание и привычки подвергаются воздействию стресса.

Как часто вам абсолютно не хватает времени, чтобы сделать все, что нужно? Вероятно, нередко. Подчеркиваем: ни у кого из нас нет (и никогда не будет) столько времени, чтобы переделать абсолютно все дела. Каждую ночь мы ложимся спать, оставляя что-то несделанным. Если мы живем продуктивно, то и после смерти оставим что-то незавершенным.

Крайне важно понять, что в нашем распоряжении есть гораздо больше времени, чем кажется, но не всегда мы тратим его разумно. Если мудро управлять временем, можно «обнаружить» массу неиспользованных моментов.

Первый шаг — исследовать, на что же уходит ваше время. Регулярно анализируйте, как вы тратите свое время. Вы занимаетесь только тем, что имеет наивысший приоритет? Или отвлекаетесь на незначительные дела?

Действительно ли вы тратите большую часть времени на дела, которые способствуют реализации стратегии или укреплению видения? Если нет, значит, вы недостаточно сконцентрировались на первоочередных задачах.

Один из способов заставить себя сосредоточиться — работать меньше. Джон Мэриотт, основатель Marriott Corporation, превративший свой бизнес из одного ресторана в гигантскую корпорацию, использовал интересную философию: «Работайте на пределе возможного — так, чтобы ни одна минута не прошла впустую. Тратьте на работу меньше времени — многие из нас половину рабочего времени используют без толку».

Уинстон Черчилль, один из наиболее продуктивных деятелей в истории, находил время, чтобы заниматься живописью, кладь кирпичи, кормить животных и вести светскую жизнь. Рабочее время (которое редко начиналось раньше 11 вечера) он тратил только на самое важное.

### Трудный выбор: еще раз о решительности

Для выработки приоритетов требуется принять жесткое решение о том, что же на самом деле важно. Одна из причин, по которой многим людям бывает трудно сфокусироваться, заключается в том, что они не умеют принимать решения. Такие люди никак не могут определить, какие же вопросы вычеркнуть из списка приоритетов. Вы должны быть готовы исключить некоторые задачи из списка важнейших.

Генеральный директор одной компании, с которой мы работали, изводил управленческую команду тем, что никак не мог определить приоритеты. Он хотел, чтобы сделано было *все*. К сожалению, в итоге не делалось почти ничего. Он предлагал людям сразу двадцать «приоритетов»; такой список был, конечно же, невыполним. Один из сотрудников жаловался:

Мы должны «концентрироваться» на двадцати заданиях сразу. Это просто невозможно. Когда я спрашиваю генерального директора: «С чего же мне начать, ведь я могу заниматься одновременно только несколькими вопросами?», — он теряется. Он просто не может выбрать.

Этот генеральный директор не может заставить себя *исключить* некоторые задачи из списка, так как для этого нужно принять решение. Но в данном случае требуется именно это. Неудивительно, что вскоре после цитируемого выше интервью в компании начались серьезные сложности.

## ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 4: ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ

Лидеры, создающие великие компании, внимательны ко всему, что происходит в компании. Для них было бы непростительно позволить себе дистанцироваться, самоустраниться, отдалиться и не вникать.

### Стройте взаимоотношения

В успешных компаниях устанавливаются отличные отношения — с клиентами, поставщиками, инвесторами, сотрудниками и внешним миром в целом. Приоритетом всегда является создание и поддержание долгосрочных конструктивных взаимоотношений.

(Заметим, что это не имеет ничего общего с искусственным вниманием, которое якобы уделяется «отношениям с сотрудниками» или «отношениям с клиентами». В большинстве компаний формальные «отношения с сотрудниками» имеют целью просто успокоить людей, а не создать с ними полноценные взаимоотношения. Мы здесь обсуждаем нечто принципиально иное.)

В великой компании отношения сотрудников и компании идут гораздо дальше стандартной логики «Мне платят за мою работу». Даже когда контракт заканчивается, бывшие сотрудники все еще чувствуют, что находятся с компанией в определенных отношениях. Вы когда-нибудь наблюдали, как уволившиеся из какой-либо компании люди, упоминая о прежней работе, говорили «мы»?

Клиенты великой компании в своих отношениях с ней тоже идут дальше стандартного «Я плачу за ваш продукт». Им кажется, что у них с компа-

нией личные отношения. Вспомните, чего удалось достичь Леону Бину и его компании L.L.Bean (как свидетельствует статья в *Saturday Evening Post*): «...каждый из клиентов компании, кажется, уверен, что L.L.Bean — это его собственное открытие и практически личный друг».

Такие близкие отношения устанавливаются благодаря тому, что лидер компании тратит собственное время на их создание.

Джоан Эрнст — спортсменка, сотрудничавшая с Nike семь лет. За это время руководители Nike выстроили долгосрочные отношения с Джоан. На Рождество она даже получала открытку, подписанную лично Филом Найтом, председателем совета директоров компании.

Личный вклад руководства компании в отношения обусловил высокую степень лояльности и верности Nike со стороны спортсменки. Чтобы достойно представлять компанию, Джоан часто делала больше того, что оговорено в контракте:

Это было не просто бизнесом. Я всегда идентифицировала себя с духом Nike — духом соревнования и магии спорта. Более того, если я делала что-то недостаточно хорошо, у меня было чувство, что я подвожу близких друзей. Я на самом деле так чувствовала. Даже уйдя из спорта и прекратив формальные отношения с компанией, я все равно чувствую себя частью семьи Nike. И так будет всегда.

Воспринимайте любой контакт как возможность установить или развить долгосрочные позитивные отношения. Вы можете это сделать только при личном участии. Отношения с сотрудниками не наладятся, если вы будете только издавать письменные распоряжения, — тут требуется личный контакт.

Выходите из кабинета и поговорите с людьми. Пройдитесь по офису. Пойдите на обед в общую столовую. Познакомьтесь как можно с большим числом сотрудников (некоторые руководители, например Кристин Макдивитт из Patagonia, знает всех сотрудников по именам). Здороваясь, приветствуйте подчиненных по имени.

А вот чего *не нужно* делать. Генеральный директор одной компьютерной компании решил, что он должен хоть что-то сделать «в плане личного участия». Прочитав где-то об Управлении Путем Прогулок по Офису (*Management By Walking Around* — MBWA), он попросил секретаря назначить ему встречи с сотрудниками в его кабинете. Хотел включить в свой рабочий график немного менеджмента Путем Прогулок по Офису, но так, чтобы ходить особенно не пришлось!

Вы, возможно, удивляетесь: а было ли так на самом деле? Да, было. Конечно, это крайний случай, но он не уникален. Такую ошибку вряд ли можно чем-то оправдать: нет причин, чтобы не выйти из своего кабинета и не пообщаться с сотрудниками менее формально.

Ларри Энсин, вдохнувший новую жизнь в компанию Joan Fabrics Corporation после того, как получил ее в наследство от отца, считает:

Вы должны выбраться из-за письменного стола и увидеть все, что происходит в офисе, собственными глазами. Идите и говорите с людьми. Слушайте их. Пусть люди вас видят. Не отгораживайтесь от них стеной из бумажных распоряжений.

Энсин оказался гораздо более успешным в создании великой компании, чем директор, который, собираясь освоить управление с помощью прогулок по офису, назначал встречи с подчиненными в своем кабинете.

### **Используйте неформальное общение**

Отличный способ усилить ваше личное участие — использовать срочные неформальные сообщения. Один из эффективных методов — всегда носить с собой бумагу для записей и использовать ее для коротких записок сотрудникам. Вы будете удивлены результатом. Это практически не требует времени: написать короткий текст можно за минуту. По сравнению с возможным эффектом затраты времени ничтожны. Ваши сотрудники будут знать, что вы о них помните и они вам небезразличны.

Билл\* рассказывает о том, как изменилось его отношение к Стэнфордскому университету, в котором он преподавал:

Как-то в середине особенно напряженного семестра я почувствовал себя совершенно измученным. Проекты, над которыми я работал, не продвигались, и это тоже наводило тоску. Я вошел в свой кабинет и стал просматривать ворох писем на столе. Отправителем одного из них оказался кто-то из университета. Каково же было мое удивление и удовольствие, когда, открыв его, я увидел короткую записку от декана, который благодарил меня за преподавательскую работу по одной из дисциплин. Ему, наверное, потребовалось тридцать секунд, чтобы это написать, а мне это помогло укрепиться в моем отношении к Стэнфорду и поддержало в трудный момент.

Разумеется, звонок по телефону или личный разговор тоже будут эффективны для выражения вашего отношения к работе сотрудника. Главное, чтобы это было не слишком формально, вовремя, продуманно и искренне.

### **Будьте доступны**

От слишком формальных отношений бывает мало толка. Следите, чтобы ваш тон не отталкивал сотрудников. Обращайтесь ко всем по имени.

---

\* Имеется в виду Уильям Лазье, соавтор книги. — Прим. пер.

Постарайтесь не злоупотреблять атрибутами своего статуса. Личные парковки, шикарные офисы и прочие привилегии «только для высшего руководства» должны быть сведены к минимуму. Символы принадлежности к топ-менеджменту лишь увеличивают дистанцию между вами и вашими подчиненными.

Подумайте, как стать более доступным для сотрудников. Если сотрудникам кажется, что ваш кабинет обнесен рвом (с аллигаторами в виде секретарей), вы определенно начинаете терять личный контакт. Люди на всех уровнях иерархии должны знать и чувствовать, что могут напрямую обратиться к руководителю компании.

Справедливо ли все это в отношении крупной компании? Должен ли руководитель компании, которая выросла, быть так же доступен, общаться с подчиненными напрямую и лично?

Ответ — «да». В качестве примера рассмотрим IBM. Даже после того как Томас Уотсон-младший принял бразды правления от отца (а IBM уже имела обороты свыше 1 млн долларов), он поддерживал политику «открытых дверей». Уотсон-младший пишет в своей книге «Отец, сын и компания» (*Father, Son & Company*):

Политика открытых дверей была введена отцом еще в начале 1920-х. Недовольные чем-либо сотрудники компании должны были сначала попытаться решить вопрос с непосредственным руководителем. Если разговор с менеджером их не удовлетворял, они могли прийти прямо ко мне... Как минимум в одном случае недовольство сотрудника привело к существенным переменам в некоторых наших подходах к ведению бизнеса.

По мере роста компании в офисе Уотсона рассматривалось ежегодно 200–300 дел, связанных с жалобами или вопросами сотрудников. Чтобы справиться с потоком вопросов, он использовал личных ассистентов из числа наиболее перспективных молодых менеджеров IBM. Даже когда компания выросла до 100 тыс. человек, Уотсон находил время лично рассматривать некоторые жалобы сотрудников, «чтобы все знали, что начальник по-прежнему доступен».

Если уж Уотсон мог сохранять доступность для подчиненных и продолжал лично участвовать во всем происходящем в компании, то аргументы руководителей многих компаний вроде: «Наша компания слишком большая для таких мелочей» — это просто отговорки.

### **Будьте в курсе того, что происходит вокруг**

Не поддавайтесь распространенному заблуждению, что по мере роста вашего бизнеса вы должны все больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы.

Разумеется, все большая часть вашего времени будет уделяться вопросам «высшего порядка».

Тем не менее вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это — найти время, чтобы увидеть все собственными глазами и услышать собственными ушами. Узнавайте сами, в чем проблемы, каковы успехи и как себя чувствуют люди.

Например, Сэм Уолтон всегда находил возможность держать руку на пульсе компании. Уолтон регулярно посещал магазины Wal-Mart, иногда по десятку в день, без предупреждения, оставаясь незамеченным. Однажды он проснулся в 2:30 ночи, купил упаковку пончиков, приехал на один из складов и угостил рабочих ночной смены — а заодно и расспросил их о том, что, по их мнению, можно было бы улучшить в работе компании. В другой раз он неожиданно для всех сел в кабину грузовика Wal-Mart и проехал 100 миль, чтобы лично увидеть, как функционирует транспортная система компании.

Поведение Уолтона не так уж необычно, если посмотреть на других эффективных корпоративных лидеров. Конечно, требуется немало времени, чтобы лично увидеть все операции компании, особенно когда бизнес расширяется. Но все же это возможно. Лучшие руководители корпораций *выделяют* на это время. Они понимают, что общение с работниками в торговом зале, в поле или лаборатории не менее важно, чем встречи с руководителями подразделений.

### **Утверждайте ценности компании значимыми действиями**

В личности многих руководителей, которым удалось построить великую компанию, заметен парадокс: с одной стороны, они фокусируются на видении будущего и общей стратегии, а с другой стороны, успевают вникать, казалось бы, в тривиальные детали. Разгадка парадокса связана с пониманием того, что эти детали вовсе не тривиальны. Детали важны. Для эффективных лидеров общее видение и детали одинаково важны. Для них крайне важно, чтобы все было сделано как нужно, с точностью до мелочей.

Ваше отношение к некоторым мелочам — это серьезный посыл, раскрывающий ключевые ценности компании. Участие руководителя в решении отдельных тривиальных вопросов может приобрести яркое символическое значение.

#### *Пример: Дебби Филдс*

Дебби Филдс, основатель компании по производству печенья Mrs. Fields Cookies, пишет в своей книге «Одно вкусное печенье» (*One Smart Cookie*) о том, как однажды она пришла в свой магазин незаметно для персонала (что она

делала довольно часто) и увидела «выставленное на витрине печенье очень невеселого вида».

Оно все было плоским и пересушенным. Идеальное печенье Mrs. Fields Cookies должно быть толщиной в полдюйма, а это было только в четверть дюйма. Идеальное печенье Mrs. Fields Cookies должно быть три дюйма в диаметре, а эти выглядели на три дюйма с четвертью. Кроме того, они были чуть темнее, чем нужно.

Печенье отличалось от идеальных параметров всего лишь на четверть дюйма в ширину и толщину... Только четверть дюйма! Реакция Дебби очень выразительно показывает, насколько для нее важна даже такая мелочь.

Она могла бы просто уволить управляющего магазином, но не сделала этого. Она могла бы разослать распоряжение о том, как важно сохранять установленный размер и цвет каждого печенья, но и этого не произошло. То, что она сделала, оказалось гораздо более символичным и впечатляющим:

Я повернулась к молодому человеку, который стоял рядом со мной, и спросила: «Скажите мне, что вы думаете об этом печенье?»

«Ну, оно достаточно неплохое».

Я кивнула. У меня был свой ответ. Поднос за подносом я высыпала печенье — на сумму пять или шесть сотен долларов — в мусорное ведро. «Знаете, “достаточно неплохое” — это недостаточно хорошее», — сказала я.

Укрепление ценностей компании — это как замешивание теста. Ваше личное участие должно быть частью этого процесса. Дебби Филдс выбросила продукцию стоимостью шестьсот долларов. Так же и ваша реакция на что-то, что со стороны кажется мелочью, может иметь огромное воздействие и отложится в сознании сотрудников как яркий символ ценностной философии компании.

Мы поддерживаем хорошие отношения с Hewlett-Packard Company, благодаря чему нам известна не одна притча из серии «Истории Билла и Дэйва». В каждой из них описывается, как Хьюолетт или Паккард отреагировали на какое-то событие в период становления компании.

Согласно одной из легенд НР, Билл Хьюолетт шел по офису и заметил, что кладовка закрыта на замок с цепью. Ужасно разозленный, Хьюолетт нашел кусочки, перерезал цепь и оставил сломанный замок на столе офис-менеджера с запиской: «В нашей компании так не поступают. Мы доверяем своим людям. Билл Хьюолетт».

На вопрос, было ли такое на самом деле, Хьюолетт отвечает: «Вполне могло быть». По его словам, в начале существования компании он не раз резко реагировал, казалось бы, на несущественные вещи — это случалось так часто, что о многих случаях уже и не помнит.

## Личное участие, но не микроменеджмент

Не путайте личное участие и микроменеджмент — это не одно и то же. Вот пример микроменеджмента — крайне неконструктивного поведения:

Наш генеральный директор старается контролировать даже самую незначительную мелочь. С таким руководителем ты никогда не чувствуешь себя компетентным и достойным доверия. Наоборот, все время кажется, что за тобой присматривают. Он ко всему цепляется, и это страшно нас бесит. Некоторые лучшие сотрудники просто уволились, потому что им это надоело. Знаете старую поговорку о лесе и деревьях? Наш директор настолько отвлекся от общей картины леса и углубился в исследование конкретных деревьев, что уже хочет контролировать *каждую иголку на каждой ветке*.

Такой директор определенно подавляет подчиненных, но в чем же в данном случае отличие от личного участия? Последовательны ли мы в своих рассуждениях? Вначале мы советуем вам «вникать в происходящее» и «укреплять ценности собственным примером», а потом призываем избегать микроменеджмента. Как это сочетается?

Разница вот в чем: руководитель, осуществляющий микроменеджмент, не доверяет сотрудникам и старается *контролировать* любую деталь и любое решение. Он уверен, что никто кроме него не может принять верное решение. Лидер, который лично участвует в работе компании, уверен, что его подчиненные могут сами сделать правильный выбор, и уважает их способности.

Сторонник микроменеджмента не ценит способности других. Люди рядом с ним задыхаются — как если бы двадцатилетнему человеку родители по-прежнему говорили, когда ложиться спать. Любой, кто работал в условиях микроменеджмента, подтвердит, как это деморализует.

Микроменеджмент ограничивает личное развитие сотрудников. Вместо того чтобы направлять сотрудников или быть образцом для подражания, такой руководитель старается контролировать и неизбежно оказывается в окружении безвольных подчиненных, рассуждающих так: «Зачем мне учиться думать самостоятельно, если начальник хочет думать за меня?»

Да, вы должны фанатично стремиться к тому, чтобы всё до последней детали работало идеально. Да, вы должны формировать ценности коллектива с помощью личного примера — но не бросаться лично исправлять *каждую* деталь. С помощью личного участия вы показываете направление — ведете, направляете, подаете пример. Так создается долгосрочный эффект, что позволяет вам в меньшей степени контролировать сотрудников, потому что они учатся *действовать самостоятельно в соответствии с философией компании*.

Вы можете участвовать в ежедневной работе, не подавляя подчиненных. Вы можете держать руку на пульсе организации, но не душить инициативу

тех, кто работает рядом. На самом деле личное участие, не предполагающее жесткого контроля над происходящим, производит эффект, обратный микроменеджменту: вы не деморализуете, а вдохновляете людей; они достигают большего, чем, может быть, сами от себя ожидали. Так мы подошли к следующему элементу лидерского стиля.

### **ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 5: УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ — ЖЕСТКОСТЬ И МЯГКОСТЬ**

Лидеры, строящие великие компании, умеют балансирувать между жесткостью и мягкостью. Они требуют от людей невероятно высоких результатов работы (жесткость), одновременно тратя серьезные усилия на то, чтобы помочь сотрудникам гордиться собой и быть уверенными в своих способностях (мягкость).

#### **Важность обратной связи**

Если бы нас попросили назвать наименее используемый элемент корпоративного управления, мы бы выбрали обратную связь. Чрезвычайно редко встречается *положительная обратная связь* руководителя с сотрудниками.

Свойство человеческой натуры таково, что люди добиваются больших успехов, если видят себя в позитивном свете. Масса психологических экспериментов доказывает, что *объективные результаты* деятельности улучшаются или ухудшаются в зависимости от того, как окружающие реагируют на эти достижения. Положительные отклики, как правило, улучшают качество работы, а отрицательные зачастую ухудшают его.

Тем не менее руководители компаний слишком редко выражают свое отношение — положительное или отрицательное — к работе подчиненных. Отсутствие обратной связи воспринимается работниками очень просто: компании не особенно важно, что и как они делают. А когда люди чувствуют, что до них никому нет дела, они вряд ли будут стараться. А для чего, собственно?

Лучшие тренеры, которые умеют нацеливать спортсменов на достижение высоких результатов, знают, насколько для их подопечных важно, чтобы тренеру были небезразличны их успехи, и как важно наличие обратной связи.

Томми Ласорда, менеджер команды Los Angeles Dodgers на протяжении четырех состязаний Национальной лиги и двух чемпионатов Мировой серии, сказал в интервью *Fortune Magazine*:

Счастливые люди показывают лучшие результаты. Я хочу, чтобы мои игроки знали: я ценю то, что они делают. Я верю, что иногда их нужно обнять или похлопать по плечу. Некоторые говорят: «Ты хочешь сказать, что парню,

который зарабатывает полтора миллиона долларов в год, нужна еще какая-то мотивация?» Я считаю, что нужна. Каждому нужна мотивация — от президента Соединенных Штатов до работника спортзала.

Джон Вуден, самый успешный из тренеров университетских команд по бейсболу (за 12 лет — десять побед в чемпионатах NCAA с командой университета UCLA), считал, что всегда следует найти способ подбодрить игрока и в то же время подстегнуть его, чтобы он играл еще лучше. Его простая философия сводилась к следующему: «Людям нужны образцы для подражания, а не критики». По его собственному наблюдению: «Тренировку надо заканчивать на позитивной ноте. Я всегда старался уравновесить критику похвалой».

Другой великий тренер, Билл Уолш (готовил к игре за Суперкубок три состава команды San Francisco 49ers), подчеркивал, как важно тренеру персонально поощрять спортсменов. Перед игрой Уолш находил время пожать руку и сказать что-то ободряющее каждому игроку команды и просил своих ассистентов делать то же самое — подойти к каждому игроку, пожать руку, сказать что-то приятное.

Такие тренеры — отличный пример для руководителей компаний. Являясь носителями самых высоких стандартов, они способны и беспристрастно оценивать, и стимулировать людей.

Мы приводим эти примеры, рассчитывая на то, что вам на самом деле небезразличны сотрудники вашей организации, что вы их искренне уважаете и сочувствуете им. Такое отношение к подчиненным обязательно для эффективных корпоративных лидеров. Если организацией управляет человек, которому безразличны его подчиненные, вряд ли этой компании удастся достичь значительного успеха.

На наш взгляд, успех Джона Вудена в большой степени обусловлен его искренней заботой о каждом игроке. «Моя любовь к молодежи — это основная причина, по которой я стал тренером и отказался от других, может быть, более привлекательных позиций», — писал он.

А как же насчет критики? Невозможно управлять компанией и на все реагировать положительно. Очевидно, бывают ситуации, когда критика необходима. И уж конечно, крайне важно давать только честную оценку. Если вы хвалите кого-то, просто чтобы сделать человеку приятное, вы постепенно утратите доверие подчиненных. В некоторых случаях критический взгляд необходим, так как результаты работы сотрудника могут оказаться гораздо ниже ожидаемых.

В книге «Воспитание чемпиона» (*Building a Champion*) Билл Уолш писал:

Почти 80% рабочего времени тренер может быть любезным, приветливым, учтивым, изысканным, легким в общении. Остальные 20% — нужно принимать жесткие решения, предъявлять высокие требования, выпол-

нять обязательства, придиরаться к мелочам, а иногда и задать взбучку, если надо.

По нашим наблюдениям, *плохие* руководители упускают важность положительной реакции, слишком много внимания уделяя критике. Во многих компаниях люди чувствуют обратную связь, только когда сделают что-то не так.

Более того, лучшие лидеры всегда ищут способ поставить перед подчиненным такую задачу, которая позволит ему добиться успеха и заслужить положительный отзыв. Они стремятся поощрить людей, а не унизить.

Если в вашей команде кто-то не справляется с работой, не мешает спросить себя: «А ту ли должность занимает этот человек?» Нередко сотрудник, который не справлялся с одной работой, буквально расцветает на другой. Например, на управленческих позициях могут показаться неудачниками потенциально отличные инженеры или продавцы.

Помните, что в момент, когда что-то идет не так, не стоит критиковать. Если вы жестко поведете себя с людьми, которые, скорее всего, и так понимают, что не все идет гладко, критика может только навредить. В сложной ситуации людям нужны поддержка и поощрение.

#### *Пример: Расселл Рейнолдс*

Расс Рейнолдс, основатель Rassell Reynolds Associates, рассказал интересную историю о том, как он повел себя, приехав в один из отстающих офисов компании. Все сотрудники с ужасом ожидали предстоящего визита начальника, предвидя жесткий разговор и, вероятно, увольнения. Директор офиса еще подлил масла в огонь: «Раз не умеете работать, Расс избавится от вас и найдет кого-нибудь получше».

В назначенный час сотрудники собрались в комнате для переговоров в ожидании худшего. Рейнолдс начал непринужденный разговор. Примерно через 30 минут директор офиса попытался перевести разговор в более серьезное русло, но Рейнолдс снова вернулся к легкой дискуссии в положительном тоне. «Разве вы не собираетесь перейти к делу и обсудить наши проблемы?» — не выдержал директор.

«Нет, — ответил Рейнолдс. — Я вижу, что вы делаете все, что можете. Я уверен, что если вы будете продолжать так же, ситуация наладится. Вы все отличные ребята, я в вас уверен. Продолжайте».

Это было гениально. Рейнолдс знал, что людям нужна поддержка, а не критика. В ответ подчиненные начали рассуждать: «Слушайте, он *верит* в нас. Мы *не можем* его подвести». Доверие Рейнолдса было небезосновательным: через некоторое время подразделение стало успешным.