

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

HOWARD BEHAR
with Janet Goldstein

It's Not About the Coffee

*Leadership Principles
from a Life at Starbucks*

Portfolio

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ГОВАРД БЕХАР
при участии Джанет Голдстейн

Дело не в кофе

*Корпоративная культура
Starbucks*

Перевод с английского

3-е издание


альпина
ПАБЛИШЕРЗ
Москва
2010

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 640.442+658.3
ББК 65.431.15+65.291.6-21
Б55

Переводчик М. Суханова

Бехар Г.
Б55 Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Говард Бехар при участии Джанет Голдстейн ; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 186 с.

ISBN 978-5-9614-1262-8

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

УДК 640.442+658.3
ББК 65.431.15+65.291.6-21

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, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Howard Behar, 2007
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008
Издано по лицензии Portfolio, подразделения Penguin Group, USA

ISBN 978-5-9614-1262-8 (рус.)
ISBN 978-1-59184-192-0 (англ.)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Содержание

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

10. СМЕЛЫЕ МЕЧТЫ

«Да» — <i>самое могущественное слово на свете</i>	163
Благодарности.....	171
Предметный указатель.....	175

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

МАРДЖ ПИРСИ
Быть нужным



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предуведомление

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

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



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Я настоятельно рекомендую эту книгу:

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

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

Предисловие

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

Говард Шульц



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

Только о людях, обо всех людях

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

МАРГАРЕТ МИД

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

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

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

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

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

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

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

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

в жизнь, проверяли ее действенность, передавали ее окружающим.

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

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

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

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

Десять принципов личного лидерства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ценные памятки

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. САМОСОЗНАНИЕ

Всегда носить одну и ту же шляпу

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

УИЛЬЯМ ДЖЕЙМС

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

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

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

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

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

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

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

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

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ДЖОНСОН

Менеджер за одну минуту

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

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

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

Кто ты и чья на тебе шляпа?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Знайте, что для вас действительно важно

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

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

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

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

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

Цели дают нам средства для воплощения мечты

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