

Вместо МВА

Джек Уэлч
Сюзи Уэлч

Полезные советы
от легендарных менеджеров



Jack Welch, Suzy Welch

The Real-Life

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Удивительный перевод!

Jack Welch
Suzy Welch

The Real-Life MBA

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

HarperBusiness
an imprint of HarperCollinsPublishers

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джек Уэлч
Сюзи Уэлч

Вместо MBA

Полезные советы
от легендарного менеджера

Перевод с английского Сергея Филина

Москва
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
2016

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

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

Введение

Здравствуйте, мы вас поздравляем! У вас это есть!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хватит ошибок. Точнее, хватит учиться на своих ошибках.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Повторимся: бизнес — командная игра.

Спасибо, что взяли нас в свою команду.

Часть I

Об игре

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Глава 1

Избавьтесь от ВОЗНИ

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

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

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

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

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

Вот два слова, которые описывают болельщика — и бизнесмена.

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

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

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

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

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

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

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

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

Это просто возня.

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

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

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

Для этого достаточно правильной ориентации и лидерства.

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

И лучше всего начать книгу с них.

Постоянная ориентация на миссию и правила

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

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

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

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

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

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

Ответ таков: на миссию, правила поведения и последствия.

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

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

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

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

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

Ориентация на миссию и правила в действии

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

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

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

Вспомним историю голландского конгломерата VNU (Verenigde Nederlandse Uitgeverijen).

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

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

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

Вдохновляет, правда?

Лучшие миссии именно такие: амбициозные, вдохновляющие и практичные.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Очень важную.

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

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

Это плохо.

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

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

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

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

Нет.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Последствия ориентации на миссию и правила

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

Вас никто не услышит.

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

выход станет самым естественным и лучшим для обеих сторон.

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

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

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

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

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

беседы менеджер должен сообщить человеку беспристрастную оценку его усилий.

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

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

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

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

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

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

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

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

Тактические приемы лидерства

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

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

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

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

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

Начинать нужно сейчас. И вот как.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Задача лидера — снести весь этот мусор.

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

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

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

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

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

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

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

Это нас убивает.

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)