

КИМ СКОТТ



ПРОДАНО БОЛЕЕ  
500 000 ЭКЗ.  
ПО ВСЕМУ МИРУ

ПЕРЕВЕДЕНА  
НА 20 ЯЗЫКОВ

БЕСТСЕЛЛЕР  
NEW YORK TIMES  
И WALL STREET JOURNAL

Best Business Book Award

КИМ СКОТТ

**Радикальная прямота.  
Как управлять людьми,  
не теряя человечности**

«ЭКСМО»

2017

УДК 651  
ББК 65.050.2

## **Скотт К.**

Радикальная прямота. Как управлять людьми, не теряя человечности / К. Скотт — «Эксмо», 2017 — (Best Business Book Award)

ISBN 978-5-04-101288-5

КИМ СКОТТ – бывший топ-менеджер Google, Apple, YouTube, бизнес-консультант Dropbox, Twitter. Завоевала известность благодаря собственному новому подходу к управлению под названием «Радикальная прямота».

Вы узнаете о принципах оптимального управления командой на основе полной откровенности. Такой метод позволяет вовремя обнаружить и решить проблему, не замалчивая ее. В книге изложены практические советы, как сделать так, чтобы сотрудники проявляли инициативу и открыто обсуждали любые вопросы. **КЕЙСЫ ИЗ КНИГИ ПОМОГУТ ВАМ:**

- скорректировать свой стиль управления и выявить зоны роста;
- правильно формулировать критику и похвалу;
- вдохновлять каждого сотрудника на результат;
- добиваться целей, не наживая врагов на своем пути.

В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

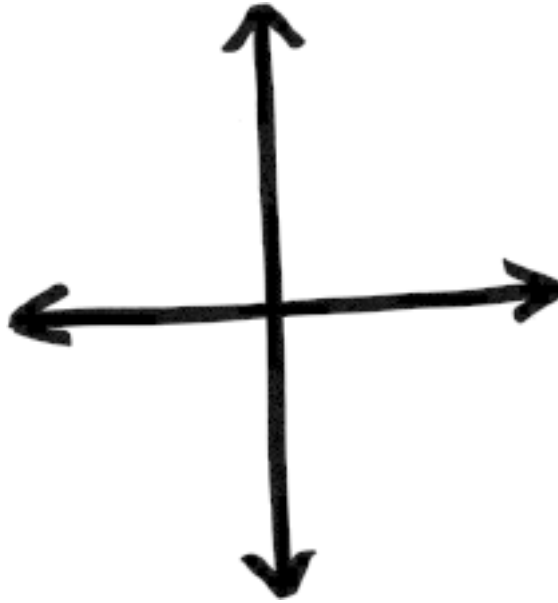
УДК 651  
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-04-101288-5

© Скотт К., 2017  
© Эксмо, 2017

# Содержание

Введение	7
Google: свобода на работе	9
Apple: «Мы нанимаем людей, которые говорят нам, что делать, а не наоборот»	11
Взаимоотношения – основа вашей работы	13
Как пользоваться книгой	15
Часть I	17
Глава 1	17
Это называется менеджмент, и это – твоя работа	17
Как быть хорошим боссом	18
Взаимоотношения помогают двигаться вперед, а не обеспечивают власть	20
Немного о доверии	21
Личная забота – первый фактор радикальной откровенности	22
Конец ознакомительного фрагмента.	25



**Ким Скотт**  
**Радикальная прямота. Как управлять  
людьми, не теряя человечности**

*ПОСВЯЩАЕТСЯ*

*Энди Скотту, волшебному источнику романтики и стабильности в моей жизни. Нашим детям, Бэттл и Маргарет, приносящим море радости и настоящего вдохновения. Родителям, научившим нас всему, что мы знаем, и родным, которые помогли нам найти друг друга.*

Kim Scott

Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity

Published by arrangement with St. Martin's Press. All rights reserved.

© Text Copyright © 2017 by Kim Scott

© Жданов Е.А., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

**ОТЗЫВ ЭКСПЕРТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

В книге «Радикальная прямота» содержится мысль, которую я разделяю на сто процентов: «Плохие боссы – один из главных источников несчастья в нашем мире и проблем на работе». Ким Скотт отлично знает, что значит быть хорошим руководителем, поэтому ее книге можно дать подзаголовок: «Эффективное управление людьми и командами».

Внутри вы найдете:

- набор конкретных приемов, которые нужно немедленно воплотить в жизнь руководителям, желающим видеть мотивированных и вовлеченных сотрудников;
- подробный разбор трех зон ответственности каждого босса: помощь, команда и результат;
- чек-лист, позволяющий оценить стиль управления;

- инструмент эффективной командной работы – колесо «Сделай все правильно» (каждый элемент объясняется на примерах из опыта компаний Google и Apple);
- матрицу McKinsey «результативность – потенциал», рассмотренную с новой точки зрения в формате траекторий роста – она позволит лучше понять мотивацию каждого члена команды;
- советы по развитию эмоционального интеллекта;
- успешные модели поведения руководящего звена.

Ким Скотт проповедует простые и эффективные принципы, которые редко применяются на практике руководителями компаний. Ее книгу я рекомендую для совершенствования навыков управления людьми и командами.

***Татьяна Кожевникова** – эксперт в управлении персоналом.*

*25 лет успешного опыта работы в крупнейших корпорациях: Coca-Cola, Mars, Ernst & Young, Metro Cash & Carry, «Росатом».*

*HR-директор Оргкомитета чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России.*

## Введение

Как и многим из вас, мне довелось работать на ужасного руководителя: человека, который думал, будто унижать людей, – хороший способ их мотивировать. Однажды коллега по ошибке отправил мне переписку, в которой босс потешался надо мной. Когда я подошла к начальнику, желая выяснить, что это значит, тот сказал, чтобы я «не забивала подобным свою головушку». Вот.

В результате – отчасти благодаря этому опыту – я открыла собственную компанию – Juice Software. Мне хотелось создать атмосферу, позволяющую сотрудникам любить свою работу и выстраивать хорошие отношения друг с другом. Друзья часто смеялись, когда я говорила об этом, будто вместо фирмы я собиралась основать коммуну. Но я была настроена серьезно и проводила в офисе больше восьми часов в день. Если бы мне не нравились ни собственная деятельность, ни коллеги, большая часть прожитого времени показалась бы настоящим мучением.

К сожалению, хоть мне и удалось избежать ошибок моего босса (это было легко), я наделала много собственных. В попытках создать позитивную, свободную от стресса обстановку, я пренебрегла одним сложным, но важным нюансом: руководитель должен ясно и четко реагировать, если работа выполнена сотрудником недостаточно хорошо. Я не смогла сделать так, чтобы людям, не решившим поставленные перед ними задачи, говорили об этом вовремя, пока еще была возможность все исправить.

Когда я вспоминаю о том времени, в мыслях всегда всплывает образ одного сотрудника – назову его Бобом. Он был из тех приятных людей, кому работа доставляет удовольствие: добрый, веселый, внимательный коллега, всегда готовый поддержать. Ко мне Боб пришел с восхитительным резюме и рекомендациями. Казалось, он будет отличным сотрудником, и мне не терпелось взять его в компанию, но...

Вскоре обнаружилась одна проблема: работал Боб отвратительно. Моя уверенность в нем пропала, едва он был принят. Несколько недель Боб корпел над документом, в котором рассказывал, как с помощью Juice пользователи могут создавать автоматически обновляемые таблицы в Excel. Проверяя его отчет, я пришла в ужас, поскольку даже не смогла сообразить, о чем идет речь. Это оказался просто поток сознания. Теперь-то мне стало ясно: сам Боб понимал, что выполнил работу плохо, – стыд в его глазах и извиняющуюся улыбку в момент, когда он протягивал мне бумаги, не спутать ни с чем другим.

Давайте уточним. Если вы занимаете руководящую должность, то уже поняли: упомянутый момент стал не только переломным в наших с Бобом отношениях, но и предвещал грядущий успех или поражение всей команды. Его работу невозможно было оценить даже «на троечку». Тогда наша небольшая компания пыталась встать на ноги, и мы не могли переделывать все по несколько раз или мириться с промахами сотрудников. Я знала это с самого начала, но, встретившись с проблемой лицом к лицу, не смогла сказать Бобу правду. Заверила его, что он поработал вполне неплохо, и я помогу ему закончить задание. Он смущенно улыбнулся и вышел из кабинета.

Почему я так поступила? Во-первых, мне нравился Боб, и я не хотела слишком сильно давить на него. Во время нашей встречи он выглядел таким подавленным, что я переживала, не заплачет ли он. К тому же новый коллега нравился всем остальным. И если бы Боб все-таки заплакал, все решили бы, что я – жестокая тварь. Во-вторых, на прошлых должностях он потрудился на славу, если только его резюме и рекомендации не были поддельными. А вдруг его отвлекли какие-нибудь домашние происшествия или он не привык делать все так, как делаем мы? Как бы то ни было, я убедила себя, что его результативность вернется на тот, якобы высокий, уровень, который позволил ему получить эту должность. Наконец, в-третьих, внести правки самой гораздо быстрее, чем объяснить другому человеку, как переписать текст.

А теперь о том, как это повлияло на Боба. Он понимал, что приложил недостаточно усилий, поэтому моя снисходительность могла сбить его с толку. Из-за нее он мог обмануться и подумать, что и дальше может работать на том же уровне. Не сумев обозначить проблему, я, по сути, лишила Боба мотивации прилагать больше усилий и позволила ему думать, что у него и так все хорошо сложится.

Когда люди что-то делают неправильно, сказать им об этом зверски трудно. Вы ведь не хотите задеть их чувства. Не желаете, чтобы члены команды считали вас придирающимся уродом. Плюс, с того момента, как вы научились говорить, вам твердили: «Если не можешь сказать ничего приятного, лучше промолчи». А сейчас необходимость говорить такие вещи – ваша работа. Поэтому выбросьте из головы все, чему научились за свою жизнь. Менеджмент – это трудно.

Дальше я поступила еще хуже: продолжила повторять ту же ошибку – снова и снова – на протяжении десяти месяцев. Вы наверняка знаете: каждая принятая некачественная работа, каждый пропущенный дедлайн вызывает раздражение и злость. Вы начинаете думать, что плоха не только работа, но и выполнивший ее человек. И все труднее становится вести с ним конструктивный диалог. Вы вообще стараетесь избегать разговоров с этим сотрудником.

Разумеется, мои отношения с Бобом повлияли не только на него одного: остальные коллеги недоумевали, как я принимаю такую плохую работу. Последовав моему примеру, они тоже стали прикрывать Боба: исправляли его ошибки, делали или переделывали его работу (обычно в то время, когда им следовало отдыхать). Прикрывать кого-то иногда необходимо – например, если человек оказался в трудном положении, – но делать это следует недолго. Когда такое происходит на протяжении длительного времени, возникает высокий риск нанести тяжелый урон всему делу. Люди, прежде выполнявшие свою работу исключительно хорошо, становятся невнимательными, пропускают дедлайны...

Понимая, почему коллеги Боба опаздывают, я не стала слишком строго их отчитывать. Позже им стало интересно, способна ли я в принципе отличать хорошее от посредственного. Может, я перестала воспринимать пропущенные сроки всерьез? А когда люди не уверены в том, что качество выполненной работы оценят, это отрицательно сказывается на их результативности и моральном состоянии.

Как только я признала, что могу потерять команду, то поняла – дальше тянуть нельзя, и пригласила Боба на чашку кофе. Он, видимо, ожидал, что мы мило поболтаем, но после нескольких неудачных попыток обсудить ситуацию я сказала, что увольняю его.

Мы оба печально съжились над латте и маффинами, и после недолгого, но мучительного молчания Боб отодвинулся на стуле, царапнув его металлическими ножками мраморный пол, заглянул мне в глаза и спросил:

– Почему вы раньше мне ничего не говорили?

Пока я прокручивала его вопрос в голове, он уже задал второй:

– Почему никто ничего не говорил? Я думал, что важен для вас!

Это был самый крупный провал в моей карьере. Я допустила ряд ошибок, а заплатилась за них Боб. Промахом оказалась не только моя снисходительность, но и то, что я не давала обратной связи и никогда не просила о ней его самого. Поступи я иначе, Боб, вероятно, смог бы обозначить некоторые проблемы и найти их решение. Хуже всего, что я не создала в коллективе атмосферу, в которой коллеги естественным образом дали бы ему понять: он движется не в ту сторону. Сплоченность команды дала трещину, и это отразилось на результатах. Отсутствие критики и похвалы оказалось катастрофичным.

Существует прямая связь между отсутствием методики руководства и нарушением функциональности команды, что в итоге приводит к негативным последствиям. А в случае с Бобом что-то исправлять было уже слишком поздно, как и в работе всей компании в целом: спустя какое-то время после увольнения Боба фирма Juice закрылась.

## Google: свобода на работе

Шел 2004 год. Находясь в поисках работы, я позвонила однокласснице по бизнес-школе Шерил Сэндберг. Три года назад она устроилась в Google, а недавно мы сидели рядом на свадьбе общих друзей. Меня поразило, что Шерил ясно дала понять, как заботится о людях из своей команды. У меня возникло чувство, что она не совершила бы ту же ошибку, что я с Бобом. А спустя некоторое время я убедилась, что она действительно не допустила бы ничего подобного.

После двадцати семи собеседований мне предложили работать с Шерил: возглавить команду из ста человек, отвечающих за продажи и сервис малых и средних групп пользователей AdSense<sup>1</sup>. Я даже представления не имела, что такое AdSense, но зато корпоративная культура Google воскресила мою мечту о создании обстановки, позволяющей коллегам любить работу и друг друга. К тому же я обнаружила, что Шерил – поразительно хороший руководитель.

Как пошутил один мой друг, «в Кремниевой долине ты падаешь не вниз, а вверх» (будьте уверены, Боб тоже приземлился на ноги).

Присоединившись к команде Google, я сразу же отметила солидные показатели продуктивности и прямую обратную связь. В частности, она была продемонстрирована мне на встрече с Ларри Пейджем, сооснователем Google, и Мэттом Каттсом, возглавлявшим команду по борьбе с Webspam<sup>2</sup>.

Сначала мы обсуждали предложение Мэтта. У Ларри был другой, более изящный план, в котором я поначалу не разобралась. Зато Мэтт его прекрасно понял, и ему он абсолютно не понравился. Мэтт – в целом приятный, легкий на подъем парень – возразил, причем выразил несогласие очень эмоционально. Ларри продолжал настаивать, и Мэтт закричал, что идея Ларри принесет ему «столько дерьма», сколько он не сможет разгрести.

Подобная реакция выбила меня из колеи. Мэтт был мне симпатичен, и я испугалась, что его уволят за слишком резкую критику чужого мнения. Но Ларри лишь ухмыльнулся, то есть не только разрешил Мэтту бросить ему вызов, но и наслаждался происходящим. По тому, как открыто и с какой радостью Ларри ответил, я поняла: он хочет, чтобы не только Мэтт, но и все сотрудники Google без опаски критиковали начальство и в особенности его самого. Неважно, как можно охарактеризовать тот разговор: милый или на повышенных тонах, грубый или вежливый. Главное, он оказался продуктивным и коллегиальным, проходил в свободной форме и привел к оптимальному решению.

Как же Ларри достиг подобного?

Я решила последовать совету из книги Пейджа. Перестала фокусироваться на «обратной связи» с членами своей команды, подталкивала людей к тому, чтобы они прямо говорили мне, когда я не права, и делала все возможное, чтобы сотрудники критиковали меня или, по крайней мере, общались со мной. После первой неудачной попытки (подробнее о ней – позже) команда начала раскрываться. Мы открыто спорили и наслаждались общением друг с другом. Мне посчастливилось привлечь к работе нескольких выдающихся людей: в их число вошли

---

<sup>1</sup> AdSense – рекламное приложение, которым можно пользоваться, если вы хотите, чтобы Google платил вам. AdSense размещает вашу рекламу на различных сайтах и в блогах. Если у вас есть сайт, к примеру, о кемпинге, можете разместить там раздел «Реклама от Google», и Google наполнит его рекламой, например, палаток REI или спальных мешков North Face. Вам платят за каждый клик пользователей по ссылкам. «Рекламу от Google» можно разместить с помощью кода, который предоставит вам Google. – прим. ред.

<sup>2</sup> Webspam – сайты, играющие с системой ранжирования страниц в поиске Google. Своего рода рекламные письма или звонки от телемаркетологов, отвлекающие вас от обеда. – прим. ред.

Расс Ларавэй, с которым я открыла новую компанию Candor, Inc., и Джаред Смит, сооснователь Qualtrics (я занимаю там место в совете директоров).

О том, как стать хорошим руководителем, я узнавала от боссов и подчиненных.

Мы часто экспериментировали: например, не принимали никаких решений на собраниях, перекладывая их на специалистов, разбирающихся в вопросе лучше, и вскоре стали действовать эффективнее. Мы ввели экспериментальные «недели исправлений» и тщательно разработали «сессии обратной связи с руководством», чтобы «говорить начальству правду» стало безопасно на всех уровнях организации.

Во второй части книги я расскажу об этих приемах подробнее. Но уже сейчас хочу заявить, что руководство Google не полагается лишь на власть или авторитет. Мы ищем другие, более хорошие способы руководства.

После шести лет работы в Google я поверила, что научилась быть хорошим боссом, и больше не повторяла ошибок, подобных той, которую допустила с Бобом. Но и сволочью тоже не стала. Бизнес под моим управлением увеличил прибыль больше чем в десять раз: до нескольких миллиардов долларов. Такого роста мы достигли благодаря продукту, а не продажам, проделав огромную работу. Мы были одержимы эффективностью и смогли уменьшить общее число сотрудников в Северной Америке, а доход продолжал стремительно расти за счет масштабирования. Со временем к AdSense добавились команды по глобальным продажам YouTube и DoubleClick. Мы начали с подразделения в США, но его необычный, веселый дух в дальнейшем привлек к нам еще и Дублин, Сан-Паулу, Буэнос-Айрес, Нью-Йорк, Маунтин-Вью, Сидней, Сеул, Токио, Пекин и Сингапур.

Я стала замечать, что основные показатели (цена за один клик, доход и т. д.) волнуют меня все меньше и меньше. Сильнее всего меня интересовало, как формализовать открытый мной «способ» стать хорошим боссом и научить ему других. В большей степени все это было скорее инстинктом нежели философией. Мне понадобилось дополнительное время, чтобы сформулировать теорию.

## **Apple: «Мы нанимаем людей, которые говорят нам, что делать, а не наоборот»**

Работая в Google, я не могла просто сесть и поразмышлять: руководящая должность не оставляла времени на спокойные раздумья. К счастью, в девяти милях к юго-западу Стив Джобс основал Университет Apple. Профессор бизнес-школы Ричард Тедлоу, который, чтобы попасть туда, ушел из Гарварда, сформулировал миссию университета так: «Мы бросаем вызов гравитационной тяге организационной посредственности».

Важной частью для достижения этой цели стала разработка курса «Менеджмент в Apple». Когда мне предложили создать и преподавать его, я с радостью приняла приглашение.

«Менеджмент в Apple» адресован начинающим руководителям, но его сочли чрезвычайно полезным и более опытные лидеры. Несмотря на то, что курс не считался обязательным к посещению, самой большой проблемой для нас оказалось – справиться со спросом. В пору моей работы в Apple там обучались тысячи людей, оставлявших восторженные отзывы, и еще больше прошли этот курс с момента моего ухода.

Я сама узнавала ничуть не меньше, чем мои ученики от меня. Разговор с женщиной – одной из руководителей Apple – помог мне разглядеть собственные недочеты в подходе к тимбилдингу на ранних этапах карьеры. Я всегда концентрировалась на людях, которые, скорее всего, получат повышение. Мне казалось, именно так и должно происходить в растущей компании. Но эта менеджер указала мне, что для надлежащего функционирования команд, помимо роста, нужна стабильность. Проще говоря, команда не сработается, если все в ней будут сломя голову гнаться за повышением.

Участников, демонстрировавших блестящие результаты, но продвигающихся по плавной траектории роста, она называла «рок-звездами», потому что они играли роль Гибралтарской скалы. Такие люди обожали свою работу и были чертовски успешны, но не стремились занять должность босса или потеснить с места Стива Джобса. Они довольствовались тем, что уже имели.

Сотрудников,двигающихся по более крутой траектории, – тех, кто сошел бы с ума, если бы через год продолжил выполнять ту же самую работу, – она называла «суперзвездами». Именно в них – источник роста любой команды. И баланс обеих категорий чрезвычайно важен. Для меня ее слова стали настоящим откровением.

Компания Apple росла быстро, опережая в масштабах Google. Но в ней нашлось место для людей с самыми разными амбициями. Ты должен безупречно выполнять свою работу и любить ее, но совершенно необязательно быть одержимым повышением, чтобы построить карьеру мечты в Apple. В Google я систематически недооценивала так называемых «рок-звезд», что принесло много неприятностей тем, кто вносил существенный вклад в общее дело.

Предвзятость Google к людям, предпочитающим стремительный рост, – реакция, характерная для традиционных компаний, где специалистам, желающим «изменить все», часто «подрезают крылья». Apple же подготовила места для сотрудников с разными типами амбиций и отчасти поэтому стала такой крупной корпорацией, бросив при этом вызов «гравитационной тяге организационной посредственности».

Google известен как компания низовых инициатив, где даже самых молодых работников привлекают к процессу принятия решений. Роль менеджера в основном заключается в том, чтобы не мешать, иногда помогать, но никогда не вмешиваться. От Apple я ожидала обратного. Я повелась на историю о контролирующем все и вся Стиве Джобсе, насаждающем свое видение с высоты, не терпящем инакомыслия и ведущем команду к цели. Но все оказалось совсем не так.

Один из коллег рассказал мне об интервью со Стивом, подтверждающем это. Он задал Джобсу несколько дельных вопросов:

– Как, по-вашему, должна строиться команда? Насколько большой она должна быть?

Стив заметил:

– Ну, если бы я знал ответы, вы вряд ли бы мне понадобились, не так ли?

Грубовато, но вдохновляет.

В более мягкой форме Джобс описал свой подход в интервью с Терри Гроссом:

– Мы берем в Apple людей, которые говорили бы, что нам делать, а не наоборот.

И действительно, именно так и оказалось.

В Apple, как и в Google, руководители добиваются результатов благодаря тому, что выслушивают и пытаются понять подчиненных, а не просто говорят им, что нужно сделать. Больше обсуждений, а не прямых указаний. Людей подталкивают к принятию решений, а не решают все за них. Лучше убеждать, чем отдавать приказы, и важно не только учить, но и самим учиться.

## Взаимоотношения – основа вашей работы

Между доверием и пренебрежением существует колоссальная разница. На примере с Бобом я прочувствовала, что значит – не понимать этого. Мне пришлось многое узнать, чтобы разобраться и научиться другому подходу.

В рамках курса «Менеджмент в Apple» мы часто показывали видеоролик, в котором Стив объяснял свое отношение к критике. Он сказал кое-что очень важное:

– Нужно делать так, чтобы не ставить под сомнение вашу уверенность в их способностях, но оставлять меньше возможностей для интерпретаций. И это трудно. – А потом добавил: – Ничего страшного, если я окажусь не прав. Я не боюсь признаться в подобном. Для меня это не так важно. Главное, чтобы в итоге мы все делали правильно!

Аминь! Кто мог бы поспорить?

Но если перемотать видео немного назад, вы найдете вопрос, предшествовавший ответу Стива. У него спросили, почему он часто использует фразу: «То, что ты сделал, – дерьмо». Разве такие слова способствуют развитию доверия и вдохновляют команду рисковать? Они похожи на издевательство, и в некоторых случаях наверняка им и являются. Безусловно, я никому бы не порекомендовала говорить подобное людям, и еще в самом начале нашла изящный выход из данной ситуации.

– Помните, – говорила я, – вы – не Стив Джобс.

Студенты всегда хихикали, но подобный метод помогал им уклониться от конфликта.

Я вновь вспомнила о том споре Мэтта Каттса с Ларри Пейджем. Они кричали друг на друга, но не выходили за рамки. Почему?

Лично я бы, вне всяких сомнений, не сказала бы: «То, что ты делаешь, – дерьмо» и не стала бы повышать голос на своих коллег. Или стала бы?

Помню, как в Google мы размещали международную рекламу, и Джаред Смит, который работал со мной в Juice и также состоял в моей команде в Google, все время путал Словакию и Словению, причем вел себя так, будто нет никакой разницы. После того как он в пятый раз за тридцать минут перепутал две страны, я рывкнула: «Это – Словакия, дурак!»

Мы работали вместе достаточно долго, поэтому Джаред прекрасно знал, насколько глубоко я его уважаю (как и всех присутствовавших). Он мог и в итоге дал мне столь же резкий отпор. Однако та ремарка послужила эффективным стимулом, заставившим его сконцентрироваться – больше Джаред ни разу не ошибся. Но единственной причиной, почему такой тон оказался приемлем, являлись наши сформированные за долгие годы взаимоотношения.

Не подумайте только, будто, чтобы стать отличным боссом, нужно непременно ругаться, кричать или грубить. Более того, я настоятельно не рекомендую подобную манеру общения. Даже если ваши отношения основаны на взаимном уважении, иногда как менеджер вы можете неверно истолковать сигналы. И если вам комфортнее общаться именно таким образом, то и взаимоотношения нужно выстраивать так, чтобы вам доверяли, а на работу принимать людей, подходящих вам по стилю коммуникации.

Кремниевая долина – идеальное место для изучения отношений между боссами и их прямыми подчиненными. Двадцать лет назад навыкам менеджмента там не обучали и их не приветствовали, однако сегодня компании буквально одержимы этим. Не потому, что ими управляют новоявленные гуру, постоянно ищущие новые коммуникационные методы, и не потому, что люди в Долине в корне отличаются от всех остальных. А также не потому, что у компаний имеются огромные бюджеты, специально выделенные на тренинги или получение фундаментальных знаний о человеческой природе, открывшихся благодаря доступу к большим данным.

Нет. Причина, по которой Кремниевая долина оказалась таким хорошим местом для изучения отношений между руководителями и подчиненными, – развернувшаяся война за ценные

кадры. Поскольку многим растущим компаниям требуются сотрудники, нет нужды оставаться на рабочем месте, если чувствуешь, что твой потенциал тратится впустую. И, конечно же, нет причин платить «налог на придурка». Если вам не нравится босс, вы просто уходите, зная, что есть еще десяток других фирм, желающих заполучить вас себе. Поэтому корпорации ощущают огромное давление, пытаясь успешно выстроить внутренние взаимоотношения.

Но даже в Кремниевой долине их нельзя подогнать по масштабу. Ларри Пейдж не может взаимодействовать с большим числом людей, чем, например, вы. Однако в любом случае взаимоотношения босса с прямыми подчиненными сильно влияют на результативность команды. Возглавляя крупную организацию, вы просто не в силах выстроить коммуникацию с каждым. Тем не менее, общаясь с непосредственными подчиненными, вы, в свою очередь, оказываете влияние на их контакты с их прямыми подчиненными. Волновой эффект укрепляет или разрушает позитивную культуру. Отношения измерить нельзя, а вот культуру – можно.

Однако подходит ли здесь слово «взаимоотношения»?

Да. Взаимоотношения между Эриком Шмидтом, CEO<sup>3</sup> Google с 2001 по 2011 годы, и Ларри Пейджем стали одними из самых интересных в истории бизнеса. И желание Тима Кука, тогдашнего COO<sup>4</sup> и нынешнего CEO Apple, отдать часть своей печени Стиву Джобсу, и отказ Джобса принять такую жертву – примеры сугубо личных отношений.

Какова их настоящая природа? Менеджерский капитализм – относительно новый феномен, поэтому древние философы о таких связях не писали. Несмотря на то, что сегодня у каждого в определенный момент жизни точно имелся руководитель, природе данной связи до сих пор не уделяли должного внимания ни в философии, ни в литературе, ни в кино, с помощью которых мы анализируем отношения, влияющие на наши жизни. Я хочу это исправить, потому что каждый босс – в Apple, Google или в любой другой точке планеты – должен стремиться к хорошим отношениям с коллегами.

Я нашла термин, который лучше всего описывает их: «Радикальная откровенность» или даже – «радикальная прямота».

---

<sup>3</sup> От англ. Chief Executive Officer – обычно исполнительный или генеральный директор. – *прим. ред.*

<sup>4</sup> The Chief Operations Officer – главный операционный директор. Управляет повседневной деятельностью корпорации, внутренними бизнес-операциями. – *прим. ред.*

## Как пользоваться книгой

Я писала **КНИГУ** с мыслями о тех, кому она предназначена, – о вас.

Из собственного опыта и благодаря тренингам я узнала, что вне зависимости от интенсивности поддержки руководители на своем рабочем месте сотрудники часто чувствуют себя одиночками. Им бывает стыдно за то, что, выполняя задачи недостаточно хорошо, они считают, что у других все получается лучше, поэтому не решаются или боятся искать помощи. Хотя, разумеется, ни один босс не идеален.

Мною движет желание поделиться концепциями и методами, которые помогут вам не повторить моих ошибок. Именно поэтому я рассказываю так много личных историй.

Первая часть поможет вам расслабиться. Быть хорошим руководителем сложно, независимо от того, насколько успешен каждый из нас. Вы найдете в историях из реальной жизни (хотя бы отчасти) отголоски собственного опыта. Надеюсь, это пробудит в вас оптимизм, ведь, во-первых, вы не одиноки в своих проблемах, а во-вторых, оптимальный подход может оказаться проще, чем вы думали. Ваша человечность – вовсе не слабость, а важный актив для достижения эффективности.

Вторая часть – своеобразная памятка: пошаговый подход к построению радикально искренних взаимоотношений с прямыми подчиненными. В ней вы найдете информацию, как радикальная откровенность поможет вам исполнять основную обязанность руководителя: направлять команду к достижению цели.

По мере чтения, возможно, вам покажется, что как менеджеру я предлагаю вам сделать слишком много. Дышите спокойно. Мне хотелось бы сэкономить вам время, а не забить ваше расписание собраниями. Да, чтобы стать отличным боссом, нужно проводить много часов с подчиненными, но отнюдь не все время. Если вам удастся воплотить каждую мысль, прием или подход из книги, на управление командой вы станете тратить примерно до десяти часов в неделю, сэкономите уйму сил и избавитесь от лишней головной боли. Кроме того, рекомендую выделять примерно пятнадцать часов в неделю на обдумывание и воплощение собственных идей независимо от специализации. От сорокачасовой рабочей недели в итоге останется еще пятнадцать часов. Надеюсь, вы сможете посвятить это время себе, но, если вы похожи на меня, то потратите его на то, чтобы справиться с непредвиденными обстоятельствами.

И хотя эта книга создавалась для вас, менеджеры, я хочу отдать должное вашему руководителю, сотрудникам HR<sup>5</sup> и консультантам по обучению и повышению квалификации. Когда в Google я руководила командой из семисот человек, то видела, как менеджеры постоянно совершали одни и те же ошибки. Хотя те и оказывались вполне предсказуемы, вмешиваться в череду событий было, к сожалению, бесполезно. Много раз я словно в замедленной съемке наблюдала за тем, как поезд сходит с рельсов. Худшее дежавю! Ибо я заранее предвидела реакцию HR-специалистов, работников отдела обучения и развития, людей, консультировавших меня при написании книги. Очень надеюсь, что мой труд поможет вам избежать бесконечного повторения предсказуемых промахов.

Радикальная прямота также актуальна для людей, столкнувшихся с проблемами культурного многообразия и лидерства. Гендерные, расовые и культурные различия на самом деле мешают искренности. Сложно (а порой страшно) быть радикально откровенным даже с теми, кто похож на тебя. Еще сложнее, когда люди отличаются: говорят на другом языке или являются приверженцами других религий. Тем, кто не похож на нас, мы скорее всего покажемся

---

<sup>5</sup> От англ. human resources – человеческие ресурсы. Совокупность сотрудников, работающих в организации, персонал компании. В данном случае – специалистов в области управления персоналом (менеджеры по персоналу, рекрутеры, специалисты по оплате труда, бизнес-тренеры). – прим. ред.

«чрезмерно досужими», «вызывающе агрессивными» или «манипулятивно притворными». Однако, если мы научимся преодолевать дискомфорт сами и поделимся этим с окружающими, то добьемся блестящих результатов.

# Часть I

## Новая философия менеджмента

### Глава 1

#### Выстраивание радикально откровенных отношений

*Всецело посвятить себя работе*

#### Это называется менеджмент, и это – твоя работа

Обычно я ощущала вдохновение, как только выходила из лифта и попадала в огромное, напоминающее большую пещеру бывшее складское помещение в Ист-Виллидж. Мы арендовали его для офиса Juice Software – стартапа, который основали с коллегами в 2000 году. Но однажды я почувствовала тревогу.

Разработчики днями и ночами трудились над бета-версией нашего продукта: выпуск планировался через неделю. Отдел продаж нашел тридцать именитых клиентов для бета-тестирования. Они должны были начать пользоваться нашим продуктом, чтобы мы смогли войти в очередной этап финансирования. Если бы все пошло плохо, то через шесть месяцев у нас закончились бы деньги.

Теперь все зависело только от одного человека – меня. Накануне вечером один из наших частных инвесторов, Дэйв Роу, сказал, что вся наша ценовая политика в корне неправильна.

– Вспомни, когда ты в последний раз покупала поддержанную машину – ту, что стоит меньше десяти тысяч долларов. А теперь – как выглядел человек, который тебе ее продал. Именно такими и будут твои специалисты по продажам. Именно они и представят тебя на рынке.

Я догадывалась, что Дэйв прав, но ведь нельзя же просто, собрав свою команду или обратившись в совет директоров, взять и изменить все, полагаясь лишь на предчувствие. Мне следовало сесть и проанализировать услышанное – и немедленно. Поэтому я убрала из расписания все встречи, запланированные на утро.

Но не успела я и шагу ступить, как ко мне подбежал коллега, которому понадобилось срочно со мной поговорить. Он только что узнал, что ему, возможно, понадобится пересадка почки, и был чертовски напуган. Мы сели пить чай, и спустя час мужчина, кажется, успокоился.

Я направилась к своему столу, проходя мимо разработчика, чей ребенок находился в отделении интенсивной терапии.

– Как твой сын? – спросила я, поздоровавшись.

Состояние мальчика не улучшилось со вчерашнего дня, и спустя несколько минут, когда коллега рассказал мне о нем, мы оба сидели в слезах. Я уговорила коллегу взять выходной и посвятить пару часов себе самому, прежде чем идти к сыну в больницу.

Сама я чувствовала себя полностью опустошенной. Но следующим стоял стол менеджера по качеству, и новости о его сыне оказались получше. Тот только что получил высший балл в штате за единый тест по математике, и гордому папаше хотелось поделиться радостью. Вот такой резкий эмоциональный перепад – от сожаления к радости.

К тому времени, как я добралась до собственного рабочего места, у меня не осталось ни времени, ни душевных сил для анализа цен. Мне был важен каждый сотрудник, но я чувство-

вала, что вымоталась и, кроме того, расстроилась, что не могу довести «настоящую» работу до конца. Тогда я позвонила своему коучу Лесли Лох, чтобы понять.

– Что входит в мои обязанности? – спросила я. – Строить успешную компанию или нянчиться с коллегами?

Раньше Лесли была руководителем в Microsoft и отличалась некоторой категоричностью. Вот и сейчас она едва сдерживалась, отвечая мне.

– При чем тут «нянчиться»? Это называется менеджмент, и это – твоя работа!

Каждый раз думая, будто существует что-то «важнее», нежели выслушивать других людей, я вспоминаю слова Лесли: «Это – твоя работа!». Ту же формулу я использовала в беседах с десятками новых менеджеров, которые приходили ко мне спустя несколько недель работы на новых должностях и ныли о том, что ощущают себя «сиделками» или «мозгоправами».

Мы недооцениваем «эмоциональный труд» босса. Этот термин обычно используют те, кто работает в индустрии оказания услуг или здравоохранении: психиатры, медсестры, врачи, официанты, бортпроводники. Я докажу вам, что эмоциональный труд – не просто часть работы. Без него вам никогда не стать хорошим руководителем.

## Как быть хорошим боссом

Меня постоянно спрашивают, как стать лучшим боссом, менеджером или лидером. Такой вопрос задают и те, с кем я работаю, и CEO, которых я консультирую, и слушатели, записавшиеся на мои курсы. Он же интересует людей, пользующихся программным обеспечением для менеджмента, разработанным совместно с Рассом Ларавэем в компании Candor, Inc. Кто-то делится своими дилеммами на сайте [radicalcandor.com](http://radicalcandor.com). Я слышу вопросы и от измученных родителей, сидящих рядом со мной на школьной постановке: они не представляют, как убедить няню не давать детям слишком много сладкого. Или от подрядчиков, расстроенных, что их команды не приходят вовремя. И даже от медсестры, получившей повышение до инспектора и рассказывающей, как это тяжело, измеряя мне давление (в итоге мне самой хочется проверить ее давление). Или от руководителя, напряженно разговаривающего по телефону во время посадки на самолет, а потом восклицающего в пространство: «И зачем я взял на работу такого дебила?!» И, наконец, от друга, который не в состоянии забыть лицо работника, уволенного им много лет назад. Неважно, кто задает вопрос. Все эти люди по-настоящему переживают. Они чувствуют, что не разбираются в менеджменте так же, как в «реальной» части работы, и даже боятся, что подведут подчиненных.

Хоть я и ненавижу подобные проблемы, но никогда не уклоняюсь от разговоров, поскольку знаю, что могу помочь. И в итоге люди становятся более уверенными в том, что смогут быть отличными боссами.

Очень часто вопросам предшествует забавная оговорка. Как ни странно, большинству людей не нравится, как называются их роли: «босс» ассоциируется с несправедливостью, «менеджер» звучит как-то бюрократично, а «лидер» – излишне самоуверенно. И все-таки лично я предпочитаю слово «босс», потому что лидеры представляются демагогами, которые только говорят, но на самом деле ничего не делают, а менеджеры – мелкими исполнителями. Кроме того, существует проблема в иерархической лексической разнице. Считается, будто лидерам уже не требуется никем управлять, если они достигают определенного уровня успеха, а новоиспеченным менеджерам можно никого за собой не вести. Ричард Тедлоу в биографии Энди Гроува, легендарного CEO Intel, утверждает, что менеджмент и руководство – как две стороны ладони. Чтобы победить, нужны обе. А я надеюсь, что к концу книги у вас появятся более позитивные ассоциации к словам босс, лидер и менеджер.

Итак, с семантикой мы разобрались. Теперь настало время для следующего, базового вопроса: чем занимаются боссы, менеджеры и лидеры?

Ходят на собрания? Рассылают электронные письма? Указывают людям, что делать? Выдумывают стратегии и ждут, когда другие воплотят их? Заманчиво считать, будто они не делают ничего.

Впрочем, по большей части они все-таки отвечают за результаты. Причем добиваются их не потому, что делают все сами, а потому что ведут команду в правильном направлении.

### **Боссы указывают команде дорогу к необходимым результатам.**

Более конкретные вопросы группируются вокруг трех областей ответственности: руководство, тимбилдинг, результаты.

#### **1 — руководство.**

Иногда данную область называют «обратной связью». Люди страшатся ее: и похвалы, которая порой воспринимается как лесть, и, в особенности, критики.

А что если человек будет защищаться? Начнет кричать? Угрожать судом? Расплатится? Или откажется воспринимать замечания? Не сможет понять, что делать дальше, чтобы решить проблему? А если не существует легкого пути? Что тогда должен сказать босс? А если наоборот: проблема на самом деле проста, и ее решение очевидно? Почему человек не замечает проблемы? Мне что, правда придется сказать такое? Я слишком мягок? Слишком груб? Все эти вопросы звучат настолько пугающе, что люди часто забывают: можно получать помощь от других и создавать условия, чтобы сотрудники помогали друг другу.

#### **2 — тимбилдинг.**

Сплотить команду – значит распределить людей по своим местам: нанять, уволить, повысить. Но как сохранить мотивацию, раздав всем подходящие должности? В Кремниевой долине, в частности, вопрос звучит так: почему все всегда хотят повышения, когда сами еще не успели набраться опыта? Почему миллиенналы думают, будто их карьера складывается согласно инструкциям, как набор Lego? Почему люди покидают команду, как только наберут нужный темп? Почему колеса едут впереди автобуса? И почему никто не хочет просто выполнять работу, позволив мне делать свою?

#### **3 — результаты.**

Многие менеджеры постоянно боятся, что все будет тяжелее, нежели должно быть. Мы только что увеличили численность команды вдвое, но результат не стал вдвое лучше. Более того, ухудшился. Что случилось?

Иногда все движется слишком медленно. Люди, которые работают на меня, спорили бы постоянно, если бы я позволяла им подобное. Почему они не могут просто принять решение?

А порой все происходит слишком стремительно. Мы выбились из сроков, потому что не захотели посвятить немного времени составлению плана: некоторые настояли на том, чтобы все было сделано сразу, без команд «на старт» и «внимание». Почему они не могли сначала подумать, а потом действовать? Кажется, будто они работают на автопилоте: в этом квартале выполняют то же самое, что и в прошлом, а прошлый оказался провальным. Почему они решили, что результат изменится?

Помощь, команда и результат: три зоны ответственности каждого босса. Это относится ко всем людям, занимающим руководящие должности: CEO, менеджерам среднего звена и тем, кто только начал работать руководителем. У CEO бывает больше проблем, требующих решения, тем не менее, чтобы добиться успеха, они все равно должны работать с людьми: со всеми их причудами, навыками и слабостями. Проблемы одинаковы и у опытных боссов, и у тех, кто только недавно принял бразды правления.

Естественно, менеджеры, которые размышляют, правильно ли они взаимодействуют с подчиненными, хотят узнать побольше о трех упомянутых выше аспектах. Поэтому я расскажу о каждом из них более подробно.

## **Взаимоотношения помогают двигаться вперед, а не обеспечивают власть**

Однако самый важный вопрос – основополагающий – я слышу, как правило, нечасто. Исключением оказался Райан Смит, CEO Qualtrics. Как только я начала его обучать, он спросил:

– Недавно я нанял двух новых лидеров в команду. Как мне быстро выстроить отношения с каждым из них, чтобы я мог доверять им, а они – мне?

К сожалению, мало кто концентрируется на главной сложности менеджмента, упомянутой Райаном: как строить доверительные отношения с каждым человеком, который отчитывается непосредственно перед вами? Если вы управляете крупной организацией, у вас нет возможности взаимодействовать со всеми сотрудниками, но вы можете лучше узнать прямых подчиненных. Хотя здесь существует достаточно препятствий: расстановка сил, боязнь конфликта, страх переступить границы допустимого и «профессионального», а также утратить доверие, временные ограничения.

Взаимоотношения с подотчетными вам специалистами – ядро вашей работы. Именно они определяют, сможете ли вы исполнить три основные обязанности менеджера:

- внедрить культуру помощи (похвала и критика), позволяющую двигаться в нужном направлении;
- понять, что мотивирует каждого отдельного человека в вашей команде на уровне достаточном, чтобы избежать скуки и выгорания, а также поддерживать сплоченность коллектива;
- совместно управлять результатами.

Если вы считаете, что можете добиться подобного без налаженных взаимоотношений, то просто обманываете себя. Конечно, нельзя сказать, что неограниченная власть, контроль или авторитет совсем не работают. Особенно они хороши в стае бабуинов или при тоталитарном режиме. Но если вы читаете мою книгу, такие механизмы явно вам не понравятся.

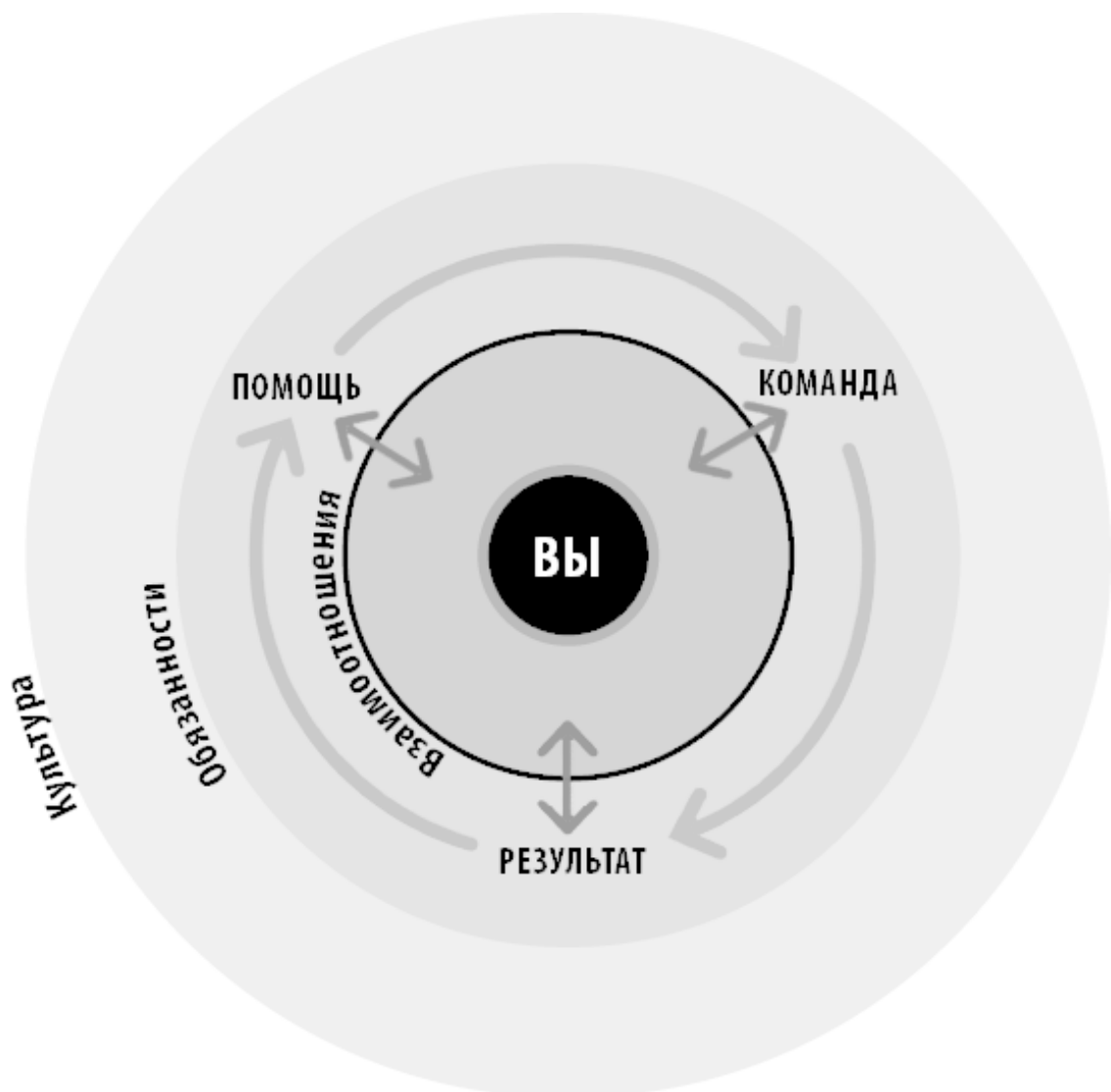
Обязанности и взаимоотношения оказывают друг на друга «благотворное» влияние. Вы укрепляете отношения, получая и давая поддержку, а также побуждая к ней. Вы строите их, правильно распределив роли в команде, и совместно достигаете результатов, о которых каждый по отдельности вряд ли мог даже мечтать. Хотя связь между обязанностями и взаимоотношениями может быть и «порочной». Например, когда вы не в состоянии оказать людям необходимую для успешной работы помощь. Или когда отводите сотрудникам роли, в которых они не хотят себя видеть либо недостаточно к ним подготовлены. Или, скажем, когда требуете от членов команды недостижимых результатов. В любом случае тогда вы подрываете доверие к себе.

Взаимоотношения и обязанности питают друг друга как в позитивном, так и в негативном плане, и эта динамика либо продвигает вас как менеджера вперед, либо тянет назад. Ваши отношения с подчиненными влияют на их коммуникацию с их подчиненными и общую культуру в команде. Ваша способность налаживать доверительные, дружелюбные отношения определяет качество всего, что последует дальше. Устанавливать такие связи жизненно важно. Они очень индивидуальные и не похожи ни на какие другие отношения в вашей жизни. Но многие теряются, когда дело доходит до их построения. Радикальная откровенность – ключевая концепция этой книги – поможет вам.

## Немного о доверии

Доверия нельзя добиться, выполнив конкретный набор действий. Здесь не существует точных инструкций. Как и все человеческие узы, отношения между боссами и их непосредственными подчиненными непредсказуемы и не подчиняются универсальным правилам. Но мне удалось выявить два фактора, которые укажут вам нужное направление.

Первый фактор: нужно быть больше, чем «просто профессионал». Вам должно бы по-настоящему не все равно. Нужно отдавать себя другим не только в профессиональном, но и человеческом смысле, и мотивировать всех остальных поступать так же. Беспокоиться только о том, способен ли сотрудник выполнять работу, недостаточно. Чтобы выстроить хорошие взаимоотношения, следует задействовать все душевные качества и продемонстрировать заботу о каждом работающем на вас человеке. Это – не просто бизнес. Это – личное, очень личное. Поэтому данный фактор я называю личной заботой.



Второй фактор: необходимо честно говорить человеку, как он выполняет работу, плохо или хорошо. Получит он желаемую должность или нет. Например, представляя команде нового руководителя, вы точно так же должны откровенно озвучивать, оправдывают или нет его результаты дальнейшие вложения.

Четкая обратная связь, правильная расстановка сил в команде и поддержание высокой планки результатов – разве не в этом состоит работа любого менеджера? Но большинству трудно даются такие задачи. Люди обычно раздражаются, когда к ним предъявляют более высокие требования, и поначалу кажется, что подобный путь развития взаимоотношений – не лучший. И точно не самый выигранный, если вы хотите показать, что «лично обеспокоены». И все же требовать от людей большего – зачастую правильный способ выразить свою заботу, будучи боссом. Я называю его «жесткими требованиями».

Радикальная откровенность возникает тогда, когда вы соединяете личную заботу с жесткими требованиями. Она помогает добиться доверия и прокладывает дорогу к уровню коммуникации, позволяющему вам достичь желаемого. И, кстати, напрямую работает со страхами, о которых говорят люди, столкнувшиеся с управленческими дилеммами.

Получается, что если коллеги вам доверяют и убеждены, что вам не все равно, они с большей вероятностью:

- примут похвалу и критику и станут действовать соответственно;
- скажут честно, когда вы все делаете правильно, а когда (что важнее) ошибаетесь или заблуждаетесь;
- будут так же относиться друг к другу, то есть меньше конфликтовать;
- примут свою роль в команде;
- сконцентрируются на результате.

Почему «радикальная»? Я выбрала данное слово, поскольку многим из нас свойственно избегать правды и скрывать, что мы на самом деле думаем по тому или иному поводу. Частично это связано с адаптивным социальным поведением: таким образом мы избегаем конфликтов и чувства стыда. Но для босса подобная уклончивость окажется губительной.

Почему «откровенность»? Нужно подчеркнуть необходимость общаться настолько ясно и четко, чтобы не возникала возможность интерпретировать сказанное по-другому. Тогда все привыкнут к прямой, откровенной критике друг друга (в том числе и руководителя!). И делать это вежливо. Я выбрала «откровенность» вместо слова «честность», поскольку нет смысла скромничать, когда вы полагаете, что знаете правду. Откровенность подразумевает, что вы просто предлагаете свою точку зрения и ожидаете от окружающих того же. И если вы сделали что-то неправильно, то хотите об этом знать. По крайней мере, я надеюсь, что хотите.

Больше всего в радикальной откровенности может удивить то, что ее результаты противостоят вашим страхам. Вы боитесь, что люди обидятся и припомнят вам сказанные когда-то слова. Но на самом деле они, напротив, будут благодарны, что могут все обговорить. И даже если поначалу вы станете злиться, возмущаться и опускать руки, подобные эмоции быстро улетучатся, когда человек убедится, что важен для вас.

Когда подчиненные станут более откровенны друг с другом, вам все реже придется выступать в качестве посредника. Как только радикальная откровенность начнет исходить от босса и будет им же поощряться, общение наладится, скрытые конфликты всплывут на поверхность и их получится разрешить. Тогда люди полюбят не только свою работу, но и коллег, рабочее место. Вся команда станет более успешной. А значит, можно сказать, что счастье – это успех, стоящий за успехом.

## **Личная забота – первый фактор радикальной откровенности**

Мой первый урок на тему, насколько важно проявлять личную обеспокоенность, состоялся в Москве 4 июля 1992 года. В ту пору я работала в нью-йоркской алмазообрабатывающей компании и стояла, укрывшись от дождя под брезентом, с десятью лучшими в мире гранильщиками алмазов, которых пыталась нанять. Два года назад я окончила колледж по специаль-

ности «Русская литература». Полученное образование никак не соответствовало ситуации, в которой я оказалась, но и задача требовала простого здравого смысла, а не глубинного понимания человеческой природы. Нужно было убедить людей уйти с государственной фабрики в России, платившей им зарплату в рублях, по тем временам почти ничего не стоивших. Я могла платить им американскими долларами – и хорошо платить. Ведь так нужно мотивировать людей, верно? Предлагая им хорошие деньги.

Каждый раз думая, будто существует что-то «важнее», нежели выслушивать других людей, я вспоминаю слова «Это – твоя работа!»

А вот и нет! Все оказалось не так просто.

Гранильщики сперва хотели пойти на пикник. И вот мы стояли под брезентом, ели шашлык – небольшие жареные кусочки мяса, – маленькие кислые яблоки, передавали друг другу бутылку водки, и гранильщики осыпали меня вопросами. Первым заданием от меня для них стало изготовление уникальных серег, для чего требовалось обработать бриллиант в сто карат.

– Кто может позволить себе такие драгоценности? – хотели они знать, и я рассказала им, что это – подарок шейха из Саудовской Аравии жене, родившей ему двойню.

– Как используются лазеры для огранки алмазов?

Я пообещала свозить их в Израиль и показать новые технологии, пока еще менее эффективные, чем используемые ими медные круги.

Они хотели выучить английский. Я заверила, что лично обучу их.

– А можем мы каждую неделю, или типа того, собираться за ужином?

– Разумеется.

Как только мы осушили бутылку, они задали еще один вопрос:

– Если в России все полетит к чертям, вы вытащите нас с семьями отсюда?

И я поняла, что именно это волновало их больше всего. К концу наших посиделок я осознала: самое главное, что могла сделать я, и не способно было государство, – просто не наплевать на них, а позаботиться.

Ребята согласились работать, и внезапно долгие вечера, проведенные за чтением романов русских писателей, оказались полезными для моей карьеры. Всю жизнь я была решительно против того, чтобы «выйти в боссы», поскольку воспринимала их как бездушных убийц мечты, подобных Дилберту<sup>6</sup>. Теперь я поняла, что к изучению русской литературы меня сподвиг вопрос: почему некоторые живут продуктивно и счастливо, а другие чувствуют себя, как сказал Маркс, «отчужденными от своего труда»? Задуматься о таком стоит любому боссу. По сути, целью моей работы являлось доставить коллегам больше радости и меньше страданий. Человечность служит вспомогательным средством, а не преградой на пути к эффективности.

Через два года после того пикника я организовала для подопечных первое путешествие за пределы родины. И помогла справиться с диссонансом, возникшим, когда они прочувствовали разницу между тем, что дало им советское образование, и реальным миром. Разумеется, я учила их английскому и проводила время с их семьями. А они обрабатывали алмазы для нашей компании, ежегодно получавшей более ста миллионов долларов.

Вроде бы очевидно, что хороший босс должен проявлять личный интерес к людям, находящимся в его прямом подчинении. Очень немногие начинают карьеру, думая: «Мне наплевать на людей, значит, из меня выйдет отличный босс». И все же часто случается так, что люди чувствуют себя пешками или низшим классом не только в корпоративной иерархии, но и на базовом человеческом уровне.

Одна из причин, по которой людям не удастся проявлять «личный интерес», – довлеющее предписание «не выходить за рамки профессионального», что и становится преградой для

---

<sup>6</sup> Dilbert – главный герой серии одноименных комиксов, в которых рассказывается об офисной жизни. – *прим. ред.*

самого важного. Все мы обладаем чувствами, и даже на работе хотим, чтобы с ними считались. Если подобного не происходит, если мы понимаем, что должны отказаться от того, кем на самом деле являемся, наступает отчуждение. Из-за него мы начинаем ненавидеть работу. Для большинства боссов быть профессионалом означает приходить вовремя, исполнять обязанности и никак не выказывать чувств (если только они не обусловлены некоей «мотивацией» или чем-то подобным). В результате никто не ощущает себя комфортно, оставаясь самим собой на работе.

Фред Кофман, мой коуч в Google, оказался сторонником подхода, противоречащего так называемому простому профессионализму: «Приноси на работу всего себя». Эта фраза стала культовой. Загуглите ее и получите больше восьми миллионов ссылок. Шерил Сэндберг использовала ее в своей речи в Гарварде, Майк Роббинс посвятил ей целый выпуск TEDx в 2016 году, а Стюарт Баттерфилд, CEO Slack, сделал девизом компании. Всецело посвятить себя работе – концепция, которой трудно дать точное описание, ее можно лишь прочувствовать, полностью ей открывшись. Часто она означает: смоделируй поведение так, чтобы показать некую уязвимость перед подчиненными или просто честно признать, что у тебя сегодня «плохой день». А для того, чтобы остальные последовали вашему примеру, надо создать подходящие условия.

Вдобавок к одержимости «профессионализмом» существует еще одна, менее благородная причина, по которой людям не удается проявлять «личный интерес». Когда они становятся боссами, то осознанно или подсознательно начинают считать, что лучше людей, работающих на них. Увы, с подобным настроем нельзя стать крутым боссом. Скорее коллеги захотят послать вас куда подальше. Вряд ли есть что-то более губительное для человеческих отношений, нежели чувство превосходства. Вот почему я никогда не употребляю слово «вышестоящий» в качестве синонима к «боссу» и стараюсь по возможности избегать слова «подчиненный».

Когда-то я работала на человека, сказавшего мне:

– В отношениях всегда есть хищник и жертва.

Разумеется, долго наши трудовые отношения не продлились. Если вы босс, некая иерархия, безусловно, существует, и не стоит притворяться, будто все не так. Но всегда необходимо помнить: босс – это должность, а не оценочное суждение.

Личный интерес – антидот машинальному профессионализму и менеджерскому высокомерию. Почему я непременно добавляю определение «личный»? Да потому что формальный интерес к работе человека или его карьере ничего не значит. Отношения можно построить, только если вы по-настоящему заинтересованы в работнике – целиком и полностью.

Причем личный интерес не означает, что обязательно необходимо помнить, когда у кого день рождения и как зовут каждого из членов семьи вашего сотрудника. Смысл не в том, чтобы делиться подробностями частной жизни или непременно общаться на встрече, на которую вы не хотели идти. Проявлять личный интерес – значит точно представлять, что и почему ты делаешь. Осознавать, что каждый из нас – человек с собственной жизнью и стремлениями, выходящими далеко за пределы общего дела. Находить время для хорошей беседы. Узнавать друг друга лучше с личностной точки зрения. Понимать, что людям важно. Делиться тем, что заставляет нас вставать по утрам и идти на работу, а что оказывает обратное действие.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.