

**Говард Бехар**

экс-президент  
Starbucks International

при участии **Джанет Голдстейн**



**Корпоративная культура  
Starbucks**

с предисловием  
Говарда Шульца,  
основателя и главы Starbucks

  
**АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС**

**Говард Бехар**  
**Джанет Голдстайн**  
**Дело не в кофе: Корпоративная**  
**культура Starbucks**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5019921](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5019921)*

*Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks : Альпина*

*Бизнес Букс; Москва; 2009*

*ISBN 978-5-9614-2759-2*

### **Аннотация**

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

# Содержание

Предуведомление	6
Предисловие	7
Введение	13
Десять принципов личного лидерства	17
Ценные памятки	21
1. Самоосознание	24
Кто ты и чья на тебе шляпа?	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# Говард Бехар при участии Джанет Голдстайн Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks

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

Переводчик *М. Суханова*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *А. Мищенко*

© Howard Behar, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Издано по лицензии Portfolio, подразделения Penguin Group, USA

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Работы в мире – как грязи.

Сделанная кое-как, она пачкает руки, рассыпается прахом.

Но вещь, достойная мастерского исполнения, совершенна по форме, чиста, и ее суть несомненна.

Греческие амфоры для вина или масла, горшки индейцев хопи для хранения зерна выставляются в музеях, но мы знаем, для чего они предназначались.

Кувшин просит налить в него воды, а человек – дать ему настоящую работу.

*Мардж Пирси. Быть нужным*

# Предуведомление

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

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

# Предисловие

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

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

даем людям».

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

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

Оглядываясь на историю достижений Starbucks, можно заметить, что у нас все получалось на удивление своевременно. Прежде всего, мы, похоже, всегда умели в нужный момент найти нужного человека для нужной работы. Если бы Говард Бехар и Орин Смит не пришли когда-то к нам, компания развивалась бы совсем иначе, так что сейчас нам наверняка было бы далеко до нынешнего уровня предприимчивости и изобретательности. А еще нам очень недоставало бы того особого химического соединения, которое состави-

лось из нас троих: мы понимали друг друга почти без слов, одинаково видя и цели, и пути их достижения.

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

Орин обеспечивал баланс между разными путями, а также финансовое руководство и соответствующие нужные нам ноу-хау. Несмотря на то что формально главой компании считался я, все у нас основывалось на исключительно глубоком уважении друг к другу, без единого намека на «разделяй и властвуй». Наш тройственный союз сотрудники метко окрестили H<sub>2</sub>O (по начальным буквам имен – Howard, Howard, Orin). Мы стали необходимым ингредиентом компании, как вода для кофе.

Мы с Говардом общались на языке доверия. Оба знали,

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

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

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

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

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

Я настоятельно рекомендую эту книгу:

- предпринимателям и владельцам малых предприятий любых отраслей; ранний период – важнейший в жизни любого бизнеса, именно тогда формируются основные корпоративные ценности и культура;
- тем, кто находится на ранней стадии карьеры и стремится понять, что значит большая мечта; воспользуйтесь этой книгой, чтобы выявить собственные ценности, определить свои цели и развить в себе навыки, которые помогут вам оставаться на избранном пути;
- каждому, кто, работая индивидуально или в команде, хочет осмыслить ценность человеческих поступков, поднять моральный дух группы или организации, улучшить результаты ее работы;
- руководителям предприятий, пытающимся изменить су-

ществующую корпоративную культуру или систему ценностей: эта книга не даст вам забыть о том, сколь многое в действительности возможно;

- всем организациям – коммерческим и некоммерческим, – нуждающимся в хорошей литературе по руководству людьми и созданию жизнестойких структур.

Говард предлагает в своей книге десять простых конкретных принципов, которыми можно руководствоваться, поступая как лидер. Это призыв стать творцом собственной жизни, работы и мира, которым гордишься. Нет в мире лучшего учителя, чем Говард Бехар.

*Говард Шульц*

# Введение

## *Только о людях, обо всех людях*

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

*Маргарет Мид*

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

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

Если вырастить людей, они вырастят бизнес. В этом суть, и это – высший приоритет. Чем лучше ваши сотрудники как люди, тем они лучше и как сотрудники. Думая о клиентах

как о людях, вы установите с ними контакт, и они станут снова и снова возвращаться к вам, чтобы насладиться кофе и пребыванием в кафе. Когда вы заботитесь об окружающем мире, привнося в него нечто позитивное, он отвечает вам такой же заботой.

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

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

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

ру, и стал искать место, где мог бы преуспеть.

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

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

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

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

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

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

# Десять принципов личного лидерства

В Starbucks есть зеленый буклетик – «Книга зеленого передника»<sup>1</sup>, где перечислены руководящие принципы, общие для всех работников компании. Это совсем тоненькая и очень простая книжка, но никто никогда не жалуется на ее примитивность. Она не содержит ни инструкций, ни запретов, а лишь напоминает о том, за что мы стоим в наших кафе и что *можем* делать.

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

И мои принципы выдержали испытание кухней лидерства в Starbucks – они в буквальном смысле слова варились в том, как мы работаем, принимаем решения, справляемся с проблемами, помогаем друг другу, изучаем перспективы. В бур-

---

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

ном море бизнеса, коммерции и жизни им можно довериться как надежным ориентирам, помогающим проложить верный курс.

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

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

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

2. ***Понимание целей: делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры.***

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

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

Люди – не «персонал», а человеческие существа, и они

способны на немислимые свершения. Мы должны избавиться от правил – писанных и неписанных – и поощрять самостоятельное мышление в себе и других.

4. *Чуткость: забота должна быть неподдельной.*

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

5. *Умение слышать правду: у вещей есть голос.*

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

6. *Откровенность: только правда звучит правдоподобно.*

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

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

Найдите наилучшее соотношение энтузиазма, целеустремленности и постоянства. «Все дело в людях» – не

мысль, а действие. Чувствуйте, действуйте, думайте. Поддерживайте равновесие между этими компонентами, но такое, чтобы быть активным.

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

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

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

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

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

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

## Ценные памятки

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

Всякий раз, услышав или прочитав важную и ценную мысль, я выписывал ее для себя, а в дальнейшем ссылался на нее и цитировал ее, обучая и наставляя других. Эти мудрые слова – иногда прямые, иногда загадочные – не стали лозунгами, украшающими коридоры и туалеты компании, они послужили трамплином для множества сложных, но позитивных диалогов, которые я вел с разными людьми, и вошли в коллективную память тех, кто формирует культуру Starbucks.

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

Это собрание – настоящая карта моей жизни. Цитаты представляют полученное мною образование: они происходят из мудрости веков, из слов моих наставников и из моего собственного опыта. На стене они всегда у меня перед глазами, это помогает мне никогда не забывать о вещах, которые

для меня особенно важны. Похожим образом действует на нас посещение церкви, мечети, храма вообще – мы нуждаемся в регулярных напоминаниях о главном, о пройденных уроках, о принципах, по которым работаем и живем.

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

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

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

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

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

# 1. Самоосознание

## *Всегда носить одну и ту же шляпу*

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

*Уильям Джеймс*

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

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

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

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

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

В своей знаменитой книге «Шесть шляп мышления»<sup>2</sup> Эдвард де Боно называет шляпами различные позиции участников дискуссии, которые он стремится рассматривать как равноправные и без предвзятых оценок. Белая шляпа соответствует нейтральному и объективному мышлению, зеле-

---

<sup>2</sup> Edward De Bono. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown, 1985; New York: Back Bay Books, 1999. (Русский перевод: Боно, Эдвард де. Шесть шляп мышления. СПб.: Питер паблишинг, 1997. – Прим. пер.)

ная – плодотворному и творческому, черная предназначена для скептика-критикана («адвоката дьявола») и т. д. Символические шляпы выступают у де Боно как инструмент, помогающий организовать откровенный и конструктивный диалог.

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

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

*Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон «Менеджер за одну минуту»*

Обманчиво простая книга Кена Бланшара и Спенсера Джонсона «Менеджер за одну минуту»<sup>3</sup> – введение в искусство руководства – содержит прямую формулировку, в точности выражающую мои взгляды: «Тот, кто хорошо к себе относится, добивается хороших результатов». Вот оно! Наш

---

<sup>3</sup> Kenneth H. Blanchard and Spencer Johnson. The One Minute Manager. New York: William Morrow & Co, 1982. (Русский перевод: Бланшар, К., Джонсон, С. Менеджер за одну минуту. Минск: Попурри, 2005. – Прим. пер.)

успех непосредственно связан с тем, насколько мы честны перед собой, насколько понимаем, кто мы, к чему стремимся и каким путем собираемся добиваться цели.

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

## Кто ты и чья на тебе шляпа?

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

Я с энтузиазмом окунулся в работу. Меня интересовало все – и сама мебель, и витрины, и клиенты, и продавцы в торговых залах. Мне хотелось быть лучше всех, предлагать самый качественный товар, обеспечивать высший класс обслуживания. Я был горяч, говорил то, что думал, и моя страсть проявлялась во всем. Заинтересованности, сосредоточенности и просто стремления двигать дело у меня было более чем достаточно. Но, по-видимому, моя эмоциональность оказалась чрезмерной. Однажды глава фирмы поймал меня у двери лифта и произнес поразившие меня слова: «Говард, тебе нельзя быть таким несдержанным на людях».

# 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.