

---

## Содержание

---

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

10. СМЕЛЫЕ МЕЧТЫ

*«Да» — самое могущественное слово на свете* .....163

Благодарности.....171

Предметный указатель.....175

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

МАРДЖ ПИРСИ

*Быть нужным*



---

## Предуведомление

---

**Х**отя 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

---

**Д**ля 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 подаем людям».

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

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

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

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

Орин обеспечивал баланс между разными путями, а также финансовое руководство и соответствующие нужные нам ноу-хау. Несмотря на то что формально главой компании считался я, все у нас основывалось на исключительно глубоко уважении друг к другу, без единого намека на «разделяй и властвуй». Наш тройственный союз сотрудники метко окрестили 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 существующую корпоративную культуру или систему ценностей: эта книга не даст вам забыть о том, сколь многое в действительности возможно;
- всем организациям — коммерческим и некоммерческим, — нуждающимся в хорошей литературе по руководству людьми и созданию жизнестойких структур.

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

## Предисловие

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

*Говард Шульц*



# 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 культуру, и стал искать место, где мог бы преуспеть.

Обдумывая следующий шаг, я часто оказывался в кафе Starbucks в Бельвю, 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, об-

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Люди — не «персонал», а человеческие существа, и они способны на немыслимые 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 ссылаясь

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

**В**ыражение «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>1</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, зеленая — 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*

<sup>1</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.)

Обманчиво простая книга Кена Бланшара и Спенсера Джонсона «Менеджер за одну минуту»<sup>1</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 успех непосредственно связан с тем, насколько мы честны перед собой, насколько понимаем, кто мы, к чему стремимся и каким путем собираемся добиваться цели.

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

### **Кто ты и чья на тебе шляпа?**

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

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

---

<sup>1</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.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Знайте, что для вас действительно важно**

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

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

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

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

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

### **Цели дают нам средства для воплощения мечты**

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

сти и заинтересованности в работе и в жизни. Без мечты, без цели у нас нет направления. Перефразируя «Алису в стране чудес», если неважно, куда ты хочешь попасть, то неважно, и какой дорогой идти.

Одним из отцов учения о самореализации можно считать Уильяма Джеймса, великого психолога и философа рубежа XIX и XX вв. Он понимал, с какой силой наши мысли влияют на нашу жизнь, и его совет, данный более ста лет назад, сейчас не менее верен, чем тогда: «...отыскать то особенное состояние ума или духа, в котором, когда оно наступает, человек полнее и глубже всего чувствует себя деятельным и живым. В такие моменты внутри него раздается голос, который говорит: это мое настоящее “я”». Найдя это состояние, держитесь за него.

Очень многие боятся следовать своей мечте, ставить себе цель или, по крайней мере, сопротивляются этому, поскольку считают, что таким образом изгоняют из жизни элемент спонтанности и текучести. Кроме того, их беспокоит будущее разочарование в случае, если они не достигнут цели. Но необходимо помнить, что цели — не подробные чертежи со всеми деталями, а просто взгляд на мир.

Здесь уместно сравнение с рыболовной леской. Крупная рыба ее сильно натягивает — точно так же и вам, чтобы осуществить масштабный замысел, необходимо напрячь свои силы. Иначе рыбу не вытащить. Если леска слабеет, вы понимаете, что крупная добыча ушла. А при резком рывке вы рискуете потерять и рыбу, и наживку.

Мы с ранних лет прививаем детям свою систему ценностей, оказывая на них мягкое, но непрерывное давление, чтобы они постепенно превратились в зрелых, думающих людей. Если же терять терпение и слишком часто дергать леску, можно потерять ребенка. Быстрота и безапелляционность редко бывают лучшим решением. К желанным для нас результатам и отношениям ведут постоянный диалог, ясность, взаимное доверие — нужно тянуть леску мягко, без рывков.

Мы идем за мечтами и добиваемся целей. Конечно, они способны по-настоящему нас увлечь только тогда, когда со-

ответствуют нашей шляпе, нашему истинному «я» и тому, чего мы действительно хотим. И да, что-то наверняка не получится. Но нельзя поймать рыбу-мечту, не натянув леску. Поэтому будьте целеустремленны, не удовлетворяйтесь тем, чтобы просто плестись неизвестно куда.

**Попытка взобраться — достигнуть — ничего не даст без твердо определенной жизненной цели.**

МЭРИ РЕБЛИНГ

### Воспитание духа

Лучшие компании также стремятся найти свою шляпу и оставаться верными ей. Работая в Starbucks, я всегда говорил, что наш бизнес — не кофе, который мы подаем людям, а люди, которым мы подаем кофе. Нас волнуют те, с кем нас связывает кофе, — повара, посетители кафе, партнеры, общины городов, где находятся наши кафе. Мы все время меняемся в очень многих отношениях, иногда с головокружительной быстротой, но наша шляпа постоянно при нас.

Выявить и сформулировать сущность Starbucks нам помогли советы Джима Коллинза, одного из авторов книги «Построенные навечно»<sup>1</sup>; он провел у нас несколько семинаров, оказавших мощнейшее влияние на судьбу компании. В книге цитируются слова второго президента IBM Томаса Уотсона-младшего, хорошо выражающие мысль о необходимости всегда ходить в одной и той же шляпе: «Единственной

---

<sup>1</sup> James C. Collins and Jerry I. Porras. *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins, 1994; *Collins Business Essentials*, 1997, 2002. Цитируемые слова — из главы 5. (Русский перевод: Коллинз, Джим С., Поррас, Джерри И. *Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — *Прим. пер.*)

Полезные мысли о миссии и ценностях компании можно найти также в книге Джеймса Отри «Слуга — лидер» (James Autry. *The Servant Leader*. New York: Three Rivers Press, 2001), однако она способна и повредить, если сказанное автором будет восприниматься в отрыве от истинной сути организации.

священной коровой для организации должна быть ее философия ведения бизнеса».

Мечта Starbucks — быть частью организации с более масштабными задачами. Но об этом легко забыть за суетой открытия новых точек обслуживания, создания напитков, заключения партнерских соглашений, привлечения инвестиций, и тогда наша шляпа окажется потеряна. Поэтому мы нуждаемся в самодисциплине и должны постоянно напоминать себе о верности своим главным ценностям и мечте. Чтобы обеспечить рост — в течение не двух или десяти, а двадцати или тридцати лет — нам требовалось отчетливо проговорить, какую шляпу мы носим, и после этого мы уже могли с ней сверяться. Формулировка должна была послужить компасом, не дающим нам уклониться от избранного пути.

В 1996 г. мы пригласили Джима Коллинза для помощи в определении нашей «большой волосатой наглой цели» (Big Hairy Audacious Goal, BHAG), как у компаний, рассматриваемых в книге «Построенные навечно». В этом процессе участвовало множество самых разных людей из числа руководителей как Starbucks, так и других компаний. Созданная тогда формулировка, которая по сей день ведет нас и удерживает на правильном курсе, гласит: «Быть одной из наиболее известных и уважаемых организаций в мире, прославиться воспитанием духа людей».

То, насколько организация «известна и уважаема», легко поддается количественной оценке. Эксперты и журналисты проводят соответствующие исследования и публикуют результаты в виде статей и списков типа «Лучшие работодатели». Рейтинг Starbucks в таких списках был высоким с момента превращения компании в публичную (что произошло в 1992 г.), и для нас внешнее признание значит очень много. Но как измерить, до какой степени мы «прославились воспитанием духа людей»? Приближение к этой цели не выражается числом. Какие-то руководители, возможно, сочтут ее слишком туманной или даже вообще фиктивной, но она реальна. Мы унаследовали ее от предшественников и наверняка передадим преемникам — ведь она всегда нужна нам для движения к ней.

Необходимо постоянно следить, чтобы работа компании и отдельных руководителей отвечала этой цели. Как? Мы всякий раз спрашиваем себя, соответствует ли то, что мы принимаем, нашим целям, живем ли мы в соответствии с тем, кто мы есть и кем хотим быть. Таким же образом должна действовать любая организация.

Все говорят об успехе Starbucks. Но некоторых — в том числе меня — интересует и то, что у нас не получилось. Восемнадцать лет подряд наши доходы росли. Это замечательное достижение, достойное подражания и продолжения. И я говорю: согласен, мы сделали много хорошего, да и везло нам немало. Но никто из работающих в Starbucks ни на минуту не забывает, благодаря чему мы оказались в таком положении. Нас — всех вместе и каждого в отдельности — привела к успеху не сеть из тысяч кафе почти в полусотне разных стран, а преданность друг другу — людям.

Хочется верить, что, когда какой-нибудь исследователь захочет оглянуться на двадцать лет назад и проследить историю компаний, которые, как и мы, поставили себе «большую волосатую наглую цель» воспитывать дух людей, в связи со Starbucks он будет обсуждать, как мы жили этой целью и стремились к ней в своей повседневной работе.

### **Целостность целей**

В молодости мы полны самых разных надежд, интересов, устремлений, и они не мешают друг другу. Но честность перед собой заставляет нас осознать, в чем мы сильны и к чему нас влечет. Мы определяем, что нам больше по душе — работа на свежем воздухе, искусство, умственный труд, — нравится ли нам создавать материальные объекты, взаимодействовать с людьми, придумывать нечто новое, склонны ли мы вступить в брак, произвести на свет потомство, желаем ли денег, славы, приключений или спокойной, безопасной жизни.

Когда ситуация с нашими влечениями проясняется, мы начинаем отчетливее видеть свои сильные стороны и склон-

ности. Способность к некоторому виду деятельности и любовь к нему часто взаимосвязаны. В течение жизни мы приобретаем новые навыки и совершенствуем те, что у нас уже есть, меняем направление и работаем над преодолением собственных недостатков. Но энергию, необходимую для упорного стремления к цели и получения желаемых результатов, дают нам наши природные таланты.

Цели несут эмоциональную нагрузку. Если цель вас не трогает, она не ваша. Поднимите ее статус, сделайте ее значимой для вас, связанной с чем-то, чего вам хочется. Или откажитесь от нее.

Компании нередко существуют в отрыве от тех, кто заинтересован в реализации их целей, и тогда им легко отвергнуть саму идею цели. Очень часто руководителей и владельцев бизнеса невозможно вовлечь в процесс — они взаимодействуют с недостаточным количеством людей и не обладают необходимой приверженностью целям. Любое свершение требует усилий, а те, в свою очередь, немислимы без эмоциональной связи, без вовлеченности, без понимания того, на что направлены старания, зачем они, каков их смысл.

Сколько раз я являлся в разные компании с одним и тем же вопросом: «Хорошо, я понял, вы хотите что-то там продать или открыть три сотни точек. А для чего? Есть у вас какие-нибудь задачи, кроме получения дохода? Что вы пытаетесь сделать? Какого события добиваетесь?» Забудьте о годовом плане и бюджете, мыслите масштабно, рассматривайте долгосрочную перспективу. Думайте о целях, которые кажутся похожими на мечты, но связаны с такими сильными чувствами, что почти ощутимы на вкус. Их притяжение — самое мощное.

### **Значение ценностей: выбор пути**

Основа самоосознания — ясное представление о своих ценностях, о своей шляпе. Что для вас действительно важно? Понимание того, каковы ваши ценности, и пребывание в среде, позволяющей постоянно на них ориентироваться, — нечто