

# Глава 3

## Создание высокой культуры

Построить великую компанию означает создать нечто немного большее, чем бизнес, и немного меньшее, чем религия.

*Грейг Кларк, основатель компании  
College Pro Painters*

Правильная корпоративная культура не сформируется сама по себе. Компания должна активно управлять ее созданием. Этот процесс подобен погоне за горизонтом: вы никогда его не достигнете, потому что он всегда отдалека, но путь прекрасен, поскольку по мере совершенствования компании вы видите все новые грани своей культуры.

Если вы хотите удвоить компанию за три года, создание корпоративной культуры — принципиально важный момент. Это фундамент для быстрого роста. Сосредоточившись на развитии корпоративной культуры, вы улучшите все аспекты бизнеса — от производительности и найма персонала до отношений с клиентами и удовлетворенности сотрудников. Все цели и проекты связаны с культурой. Это фон вашей «картины».

Правильно сформированная культура — это магнит, способный притянуть лучших сотрудников. Но, что еще важнее, она создаст атмосферу, стимулирующую их к полной самоотдаче. Позитивная культура способствует тому, чтобы и вы, и ваши люди демонстрировали все умения,

навыки и изобретательность, на какие только способны. Ресурсы, которые вы вложите, и преимущества, которые предоставите работникам, окупятся с лихвой. Время и усилия, потраченные на создание культуры, — это инвестиции в ваших сотрудников и в компанию в целом.

В каждой отрасли есть примеры фантастической культуры и культуры ужасающей: в Google все делают как надо, а у Microsoft культуры никогда не было. Обе компании обладают примерно одинаковыми средствами и занимаются одним и тем же делом. Однако Google решила, что от компаний всего мира, подобных Microsoft, ее должна отличать именно культура, и преуспела в этом.

При входе в офисное здание Google вы сразу же замечаете обилие открытого пространства. Повсюду белые доски, которые развешаны так, чтобы у людей была возможность записать сразу же, как только их осенит, какую-нибудь идею и устроить стихийное обсуждение. А вот проходя по кампусу головного офиса Microsoft, напротив, вы буквально кожей чувствуете культурный вакуум. Все в Microsoft сидят в темноте, в отдельных кабинетах, строча коды в одиночестве и не имея шансов на простое человеческое общение.

Google так много работала над формированием своей корпоративной культуры, что теперь уже просто не может отступить от нее. Корпоративный девиз Google — «Не навреди» — постоянно упоминается в СМИ, в то время как Microsoft часто предстает как избалованный ребенок во всемирной семье софтовых компаний.

Как выразился один из моих первых наставников Грейт Кларк, основатель College Pro Painters, «построение великой компании означает создание чего-то чуть большего, чем просто бизнес, и чуть меньшего, чем религия. Это где-то сродни культу. Культ-ура».

Грейт имел в виду, что культура должна быть чем-то большим, чем модной тенденцией или неким абстрактным

идеалом, о котором только много говорят. Как любую другую сторону жизни компании, ее нужно чувствовать и развивать, ею нужно жить.

Ваша «картина» должна охватывать все аспекты культуры, которую вы хотите создать, чтобы к вам хотели прийти те сотрудники, кому она подходит, и сторонились те, кому она чужда. Далее я расскажу, как продумать обстановку в вашем офисе и сформировать атмосферу, которая притянет к вам нужных людей.

## Рабочее пространство мирового уровня: обустройство обстановки

Самый важный аспект культуры — это окружающая обстановка. Мысль о том, что физическое пространство, где находятся сотрудники, влияет на такое эфемерное явление, как культура, может показаться банальной, тем не менее это так.

Ваша культура начинается с парадной двери вашего офисного здания. Профессионалы высокого уровня не захотят устраиваться на работу в захудалую каморку. Потрудитесь создать такое место, куда людям захочется приходиться каждый день, и тем самым положите отличное начало формированию культуры.

С чего начать?

### Убирайте за собой

Как выглядит ваш офис? Кажется ли он организованным? Интересным? Стимулирует ли к творчеству? У людей, как только они переступают ваш порог, должно складываться впечатление о том, как у вас работается.

Я уже год консультирую компанию Nurse Next Door. Когда я впервые пришел к ним в офис в Британской Колумбии, повсюду валялись стопки бумаги и коробки. Это производило удручающее впечатление, и я сказал им, что надо что-то менять, если они хотят привлекать и удерживать

профессионалов. Они послушались и с тех пор каждую неделю устраивают «среды без мусора»: выбрасывают все лишнее, чтобы сделать кабинеты, стены и рабочие столы чистыми и аккуратными.

Обстановка изменилась кардинально! Энергия и настроение сотрудников поднялись, а в офисе стало помещаться больше народа, но при этом не возникает ощущение столпотворения. Это оказалось дополнительным преимуществом, поскольку до уборки они обдумывали переезд в более просторное помещение. А самое главное, недавно журнал *BC Business* назвал их «лучшим местом работы в Британской Колумбии» и компания вошла в число семидесяти пяти лучших работодателей Канады.

### **Избавьтесь от отдельных кабинетов**

Открытые пространства способствуют открытости рабочей атмосферы, а она — развитию и распространению корпоративной культуры среди сотрудников, отделов и, наконец, по всей организации.

Много лет назад в *Junktion* мы разместили людей в абсолютно открытых помещениях на двух этажах. Стен не было. Затем мы переехали в офисное здание в центре города, и пришлось бóльшую часть года тесниться на его четырнадцатом этаже, пока строился наш постоянный офис. Впервые у сотрудников появились свои кабинеты, и нам интересно было понаблюдать за происходящим. Первую неделю всем нравилось, что у них есть собственный уголок. Казалось, что повысилась концентрация внимания, люди больше успевают, потому что в тишине лучше думается. Через неделю пошел ропот: «Мне не хватает моих коллег», «А где Стив? Я уже сто лет его не видел», «А такой-то болен сегодня?» Этот ропот не стихал. Примерно через три недели мнение стало единодушным: отдельные кабинеты губили живое общение, и люди снова требовали убрать стены.

Огромные плюсы открытого помещения кроются в повышении уровня общения, командной работы, морального духа и в более активном обучении. Стены между людьми — это препятствия для работы в команде; часто продуктивность снижается, потому что наедине с самим собой человек начинает тратить рабочее время на посторонние дела. За закрытыми дверями кабинетов плодятся офисные сплетни и интриги. Избегайте кабинетов всеми силами, даже для директоров!

И перестаньте строить бункеры. Избавившись от отдельных кабинетов, проследите, чтобы ваших сотрудников не разделяли всяческие отделы. Смешайте продажи с разработками, маркетинг с технической поддержкой. Это не только поможет создать позитивную культуру, но и будет способствовать тому, что сотрудники начнут лучше понимать, чем занимаются их коллеги. У нас был человек, который работал в отделе франчайзинга и как-то несколько недель посидел в отделе контроля и операций. Он слушал, о чем говорят сотрудники, и понял, что компания на самом деле несет убытки. Он, а следовательно, и руководство не заметили бы этого так скоро, если бы ему не пришлось пересечь в тот кабинет.

Как может руководство ощущать связь с клиентами или сотрудниками, если сидит на верхнем этаже? Или если вы проводите весь день в кабинете за закрытыми дверями? Не самоустраняйтесь из пространства, занимаемого вашими сотрудниками. Когда вы с ними сидите бок о бок, не возникает впечатления, что руководство противопоставляет себя подчиненным, и все одинаково впитывают корпоративную культуру. Избавьтесь от отдельных кабинетов!

### **Сойдите с ума (чуть-чуть)**

Ничто так не губит творческий дух в новом бизнесе, как скучные фотографии на стенах или привычные переговорные. Откажитесь от стереотипов в пользу деталей, способных поднять настроение в офисе. Например, в нашей компании

одна из переговорных называлась «комната синего неба»: одну ее стену полностью занимало изображение голубого неба в облаках. Это было так красиво! А еще у нас было окно с видом на горы Нортшор. Эти прекрасные визуальные элементы создавали легкое приподнятое настроение, которое передавалось всем сотрудникам. Откажитесь от устаревших представлений о том, как должен выглядеть офис. Вы не из старой школы. И у вас автоматически появляется преимущество перед теми работодателями, которые полагают, что аргументы вроде «У нас есть кондиционеры» решают всё. Не бойтесь ломать стереотипы!

Рискните мыслить нестандартно. Стол в переговорной Rethink — одного из ведущих рекламных агентств в Северной Америке — это на самом деле стол для пинг-понга! В качестве ковра — искусственный газон. Может показаться, что эти детали появились случайно, но, изменив обстановку, компания наглядно продемонстрировала стремление делать все «не так, как все». Сотрудники всегда помнят, что их культура особая, — им достаточно просто взглянуть на стол в переговорном зале.

Давайте всему названия. Назовите как-нибудь свои переговорные. В Ubarter.com мы дали переговорным названия планет. Самый дальний от кабинета директора назывался «Плутон» (в то время он считался самой удаленной от Солнца планетой). Гости улыбались, когда им говорили, что переговоры пройдут в зале под названием «Нептун». Постарайтесь привлечь к этому своих подчиненных. Нет смысла просто вешать табличку с тем или иным названием, без всякого их участия. Культура не должна насаждаться «сверху» — она формируется внутри компании.

Дайте людям возможность общаться. Вероятно, кто-то из вас отмахнется от такого предложения, но это дельная мысль, и она быстро поможет вам создать живую культуру. Обеспечьте своих сотрудников решеткой для барбекю,

и пусть она всегда будет чистой и готовой к использованию, чтобы они могли пожарить мясо на обед или ужин. Подобное общение способствует естественному и непринужденному формированию культуры. Для этого достаточно и меньших усилий: пусть на вашей кухне всегда будет запас фруктов, хлопьев, разных сортов чая и кофе и пр. Можно даже организовать еженедельную доставку продуктов из супермаркета. Неважно как, но сделайте так, чтобы люди чувствовали себя как дома. Тогда они будут работать на вас дольше и усерднее.

Кроме того, попробуйте обустроить «комнату для мечтаний», «комнату для видеоигр» и «комнату для сна», чтобы позаботиться о сотрудниках, которые много работают над претворением в жизнь вашей мечты. Однако, чтобы принести пользу, все эти маленькие излишества должны быть естественными, востребованными всеми сотрудниками компании.

### **Используйте стены**

Развесьте большие постеры собственного дизайна с позитивными афоризмами. Отберите фразы или поговорки, которые так или иначе связаны с вашей деятельностью, а не просто некие расплывчатые цитаты. Может быть, это получится не сразу, но по мере формирования настоящей корпоративной культуры вам будет намного легче говорить на одном языке со своими сотрудниками.

Как я упоминал в главе 1, очень хорошо работает доска «Представьте себе!». На ней должны быть представлены интересные идеи ваших сотрудников, клиентов, поставщиков. Заполните ее фразами о том, как будет выглядеть ваш бизнес через три года, и отмечайте галочкой, как только что-то реализуется. Каждая маленькая идейка способствует тому, что сотрудники проникаются общим видением будущего. На той же стене должны быть ключевые ценности, чтобы никто о них не забывал.

Я уже помог многим компаниям по всему миру создать свои стены с названием «Представьте себе!». Из них многие размером три на шесть метров. Идеи их сотрудников, клиентов и поставщиков одобрены высшим руководством и выведены на такой стене большими виниловыми буквами. Как только какая-то из них становится явью, ее вычеркивают прямо там же, на стене. Эти стены дают нужный эффект, когда они расположены в вестибюлях и доступны для всеобщего обозрения. Некоторые компании даже размещают фотографии авторов этих идей, а не только их имена. Это производит потрясающее впечатление и помогает ассоциировать общее видение компании с ее людьми.

## Будьте не такими, как все: создание социальной среды

Однако даже самый замечательный интерьер сам по себе не формирует сильную корпоративную культуру. Вы должны создать и уникальную социальную среду, которая будет вдохновлять сотрудников выкладываться на все сто как в индивидуальной, так и в командной работе.

Прежде всего вы должны отличаться от других. У меня есть клиент в Торонто, называется I Love Rewards\*. Эта компания два года подряд входила в число лучших работодателей Канады. Они занимаются тем, что придумывают системы вознаграждений, способствующих формированию сильной корпоративной культуры. Надо полагать, компания, для которой культура является основным видом деятельности, знает в ней толк!

Вот что мне особенно нравится в I Love Rewards: у них есть помещение для сотрудников — Red Point Lounge\*\*. Каждую пятницу в три часа дня вы можете пойти и выпить там. Их корпоративный напиток называется Red Point,

\* Я люблю вознаграждения (англ.). Прим. перев.

\*\* Комната «Красной точки» (англ.). Прим. перев.



и подают его в маленьких хрустальных бокалах с вытравленной на них красной точкой. Всем сотрудникам выдаются пачки ламинированных карт с рецептом напитка. В какой бы бар они ни пошли, они раздают такие карты другим людям и, рассказывая им о напитке, в итоге заводят разговор и о самой компании I Love Rewards. (Кстати, рецепт Red Point: полторы порции Crown Royal, полторы порции малинового ликера Sour Puss и три порции Red Bull. Парочка таких коктейлей — и вы готовы горы свернуть даже в конце рабочего дня!)

Культура вашей компании не обязательно должна подразумевать совместное распитие спиртного по пятницам. Я привел этот пример только для того, чтобы продемонстрировать, что культура компании должна соответствовать тому, о чем мечтают руководитель и его команда.

Вдобавок ребята из I Love Rewards не считают себя этикими серьезными дядями, которые не могут позволить себе немного повеселиться. У них в офисе стоят белые кожаные диваны. Свой непринужденный корпоративный стиль одежды они называют «принципом первого свидания»: иными словами, если вы не стали бы надевать тот или иной предмет одежды на первое свидание, не стоит надевать его и на работу.

### **Как построить социальную среду**

Основа социальной среды любой компании — это персонал и коммуникации. Без выдающихся людей не будет выдающейся культуры, а заполучить их можно с помощью эффективной работы по поиску и мотивации персонала. Коммуникации — «клей», скрепляющий любую социальную среду как внутри компании, так и вне ее. Открытое общение принципиально важно и позволит вам удвоить свой бизнес. Ничто в культуре вашей компании не заменит правильных коммуникаций.

Наем персонала и коммуникации так важны и сложны, что им отведены целые главы. А пока просто запомните, что это краеугольные камни в строительстве мощной социальной среды.

Вот несколько конкретных способов формирования положительного климата в компании.

### **Создавайте команды**

Не стоит недооценивать значения непринужденного общения с подчиненными. Вы должны делать именно это — *тусоваться* с ними. Но не превращайте общение в разговоры о делах! Обязательно уделите внимание и тем, кто не входит в число ваших любимчиков. Общаясь только с теми, к кому питаете симпатию, вы тем самым будете возводить между членами команды стены, которых вы, возможно, и не заметите, но почувствуют они. А это нехорошо и для вас, и для компании.

По-дружески болтая с сотрудниками, вы увидите: им нравится, что вы так общаетесь с ними. Они откроются перед вами, а это поможет и в создании корпоративной культуры, и в воплощении вашей «картины». Как при составлении плана действий, представьте себе, что время, которое вы проводите с сотрудниками, — это званый ужин: если вы приглашаете друзей к себе на ужин, вы болтаете со всеми и следите, чтобы всем было весело. То же нужно делать и в офисе.

В последние годы в компании 1-800-GOT-JUNK? у меня в головном офисе было почти 240 сотрудников. Я уже не знал всех поименно. Конечно, я все больше времени проводил с теми, кого знал и кто мне больше нравился. Поэтому, чтобы немного переломить эту тенденцию, всякий раз, отправляясь на обед или выпить кофе или уходя с работы, я шел к выходу разными путями. У нас было три этажа и 5,5 тысяч квадратных метров площади. Я ходил вдоль

разных рядов, мимо разных зон и заговаривал с разными людьми или хотя бы просто здоровался. И всегда чувствовал, что это придает людям силы.

### **Заставляйте подчиненных уходить домой**

Одна из моих коронных фраз на работе — «Хорошо поработали, свободны до конца дня». Иногда я дразнил сотрудников, говоря это только в 18:00. Но в другие дни я мог произнести ее и в 10:30 утра, сражая их наповал. Время от времени отправляйте людей домой хорошенько отдохнуть. Все мы знаем, что, будучи предпринимателями, мы иногда нуждаемся в том, чтобы сбежать из офиса и немного расслабиться. Пусть ваша команда тоже получит такую возможность!

### **Предоставьте всем оплачиваемый пятидневный отпуск**

В том, что касается оплачиваемого отпуска, в США дела обстоят плохо, да и в Канаде, откровенно говоря, не намного лучше. Если вы оплачиваете только две недели отпуска в год, это говорит о том, что вы в лучшем случае посредственный работодатель. Две недели — это то, с чем особенно трудно смириться, когда компания позиционирует себя как «семья». Да неужели вам понравится, если у ваших брата, сестры или родителей будет так мало времени на отдых и восстановление? Вы сами знаете, что это очень мало. Так не *делайте этого!*

Европейские и австралийские работодатели предоставляют пять-шесть недель отпуска, включая больничные. В 1980-е годы многие американские бизнесмены приводили такой аргумент: «Посмотрите на производительность американцев, у них только две недели отпуска!» Видимо, они считали, что в странах, где отпуск больше, живут лентяи. Но сегодня мы, положа руку на сердце, уже не можем этого

утверждать. Производительность снизилась как раз потому, что мы даем сотрудникам меньше, а ожидаем большего, и это нужно менять.

Проще говоря, лучшие компании, привлекающие и удерживающие самых лучших профессионалов, предоставляют более продолжительный отпуск, чем посредственные работодатели. Если вы действительно хотите стать выдающимся работодателем, вот легкий способ, который обойдется вам не дороже, чем вы тратите сейчас: дайте всем сотрудникам, полностью занятым в вашей компании, пять (да, пять!) недель отпуска. Включите сюда больничные. Эти пять недель будут добавкой к тому отдыху, который люди, конечно, получают во время официальных праздников — на Рождество, Новый год и так далее.

Почему это работает? Оплаченный отпуск, включающий больничные, означает, что сотрудники не будут так часто ходить на работу во время болезни. Они знают, что у них есть достаточно оплаченных дней, поэтому не выйдут и не станут заражать остальных. Количество оплачиваемых больничных в год в вашей компании снизится. Кроме того, вы обнаружите, что единственные, кому это не понравится, — курильщики и те, кто постоянно болеет, поскольку они будут тратить большую часть этих пяти недель на болезни. Ну что ж, вам они все равно не нужны.

Никто не захочет уходить от вас. А зачем? Где еще люди смогут найти такие привлекательные условия в плане отпуска? А со снижением трений в компании и текучести персонала снизятся и ваши затраты на обучение сотрудников.

Всем известно, что самый продуктивный день в офисе — это последний день перед отпуском. Поэтому чем более длительного отпуска люди ожидают, тем выше их предотпускная производительность.

Кроме того, все сотрудники должны получить одинаковый оплаченный отпуск. В противном случае ваши действия

будут означать, что одни нравятся вам больше, чем другие. Это плохо.

### **Позаботьтесь, чтобы сотрудники правильно планировали отдых**

Подскажите сотрудникам, как использовать отпуск. Не позволяйте им переносить оплаченные дни на другой год. Весь смысл пятидневного отпуска в том, чтобы люди полностью его использовали и лучше работали в течение этого года. Объясните им, что вы именно поэтому организовали такую систему отпусков.

Можно подкинуть идею, как спланировать отдых. Например, разбить свои пять недель примерно так:

- две недели — на летний отпуск;
- пять дней распределены в течение новогодних праздников. Если они все правильно спланируют, у них получится почти две недели полноценного отдыха в конце года;
- одна неделя — зимой, для отдыха в теплых странах или поездки на лыжный курорт;
- пять дней распределены в течение года, чтобы продлить выходные дни по случаю официальных праздников.

Подобное планирование поможет вашей команде лучше отдыхать, и работать на вас они тогда будут с большим удовольствием.

Многие говорят: «Мы не можем позволить себе такой отпуск, потому что у нас недостаточно людей для выполнения той или иной работы; мы маленькая компания». Что ж, вам же приходится как-то подстраховываться на то время, пока сотрудник болен или находится в положенном

по закону двухнедельном отпуске, поэтому, что бы вы ни делали в этих ситуациях, всегда есть возможность сделать чуть больше.

### **Заставьте СМИ говорить о себе**

Поставьте себе цель попадать в новостные выпуски. Пусть СМИ заговорят о ваших достижениях — и от потенциальных сотрудников не будет отбоя. Посмотрите на любую великую компанию, и вы увидите, что она сумела заставить газеты и журналы писать о таких вещах, как высокая мотивация, гибкий график работы, рабочая атмосфера с установкой на результат, необычная мебель, отсутствие отдельных кабинетов — список можно продолжать бесконечно. Это поспособствует и повышению эмоционального настроя в коллективе. Кому не хочется быть частью культуры, восхваляемой в СМИ?

В самом начале работы на посту руководителя College Pro Painters я научился использовать СМИ для привлечения интереса со стороны клиентов и персонала к нам как к компании, в которой работают художники. Создавая 1-800-GOT-JUNK?, мы усиленно работали над тем, чтобы о нас писали и СМИ, и блогеры. Мы рассказывали им о турах для всех, кто хочет познакомиться с нашей компанией. И чем больше мы рассказывали, тем больше людей приходило, чтобы своими глазами увидеть потрясающую культуру, о которой прочитали или услышали. А мы подпитывали слухи о себе.

Компании вроде I Love Rewards, CityMax.com, Nurse Next Door и RedBalloon — все они используют корпоративную культуру как информационный повод для газет и журналов. Очень интересно наблюдать, как каждая из них развивается благодаря интересу прессы. Все они много раз попадали в список лучших работодателей Канады (кроме RedBalloon, которая находится в Австралии).

## Личные мечты сотрудников

Этот фактор столь важен для создания динамичной и привлекательной социальной среды, что я решил выделить его особо. И вот почему.

Несколько лет назад я прочел книгу Мэтью Келли под названием *The Dream Manager* («Управляющий мечтами»), и она потрясла меня до глубины души. Главная мысль, которую я вынес из этого четырехчасового чтения, меняющего ваше представление о бизнесе, такова: если вас больше заботят личные интересы сотрудников, чем их работа, они наизнанку вывернутся, чтобы помочь вам построить компанию. Звучит странно, но внимание к мечтам сотрудников изменит их навсегда, и это позитивное ощущение они будут связывать с вашей компанией.

### Как использовать мечты

Существует интересная и очень полезная система, которую вы легко можете применить на практике. Она называется «101 цель-мечта». Дайте каждому сотруднику тридцать минут и попросите их ответить на эти вопросы:

- Что я хочу купить.
- Чем я хочу заняться.
- Что я хочу изучать.
- Какие инструменты или хобби хочу освоить.
- Какой необычный поступок хочу совершить.
- Какие у меня личные цели.
- Какие достопримечательности хочу посмотреть.
- Куда хочу съездить и т. д.

Затем начните помогать сотрудникам осуществлять их мечты. Это не потребует особых затрат, зато люди

почувствуют искреннюю симпатию к вам, ведь вы будете помогать им в достижении их личных целей, ничего не требуя взамен. Когда сотрудники понимают, что компания видит в них живых людей, а не бездушные винтики, и проявляет заботу, что-то кардинально меняется. Это похоже на закон притяжения. Если люди сосредоточены на том, чего хотят сами, они меньше думают о каких-то негативных вещах.

Позвольте привести пример. Трое моих сотрудников взяли кредиты на учебу в университете, и в какой момент у них возникли сложности с выплатами. Родственники не могли помочь, и не было примеров перед глазами, которые подсказали бы им, как справиться с долгами. Я бы никогда не узнал об этой проблеме, если бы в списке «101 цель-мечта» они не написали, что хотят «выбраться из долгов». Я спросил у всех троих, не против ли они, если я соберу их и попытаюсь помочь. Они согласились. Несколько месяцев мы встречались за ужином — платил я — и сверялись с планом выплат по кредиту, вложений и трат, который я для них составил. В течение шести месяцев все трое либо полностью расплатились с долгами, либо существенно сократили их. Двое открыли свой бизнес. Все трое делали финансовые вложения, двое пользовались советами моего биржевого брокера. В восторге были все.

Другой мой подчиненный, Джефф Койл, упомянул в списке своих мечтаний, что хотел бы посмотреть, как разминаются перед матчем игроки команды канадской Национальной хоккейной лиги Vancouver Canucks, а потом посидеть за скамейкой запасных на настоящем матче. Джеффу эта цель казалась недостижимой. Однако я позвонил Майку Джонсону, помощнику тренера Vancouver Canucks, и он не только помог с билетом: несколько игроков даже взяли Джеффа с собой в бар после игры. И, о да, теперь Джефф был готов для меня на все.



Многие предприниматели говорят, что сотрудники — это их семья, но слова бессмысленны, если не подкреплены поступками. Когда вы по-настоящему заботитесь о подчиненных как о членах своей семьи, коими, по вашим словам, они являются, это подразумевает заботу о них лично, а не пустые разговоры о том, что нужно сделать для развития компании. Генеральный директор, у которого сотни или тысячи подчиненных, может стимулировать это направление, организуя групповые собрания или создав сайт вроде 43things.com, где сотрудники могут делиться своими целями с коллегами. Можно начать с одного подразделения компании, потом взяться за другое и так далее, чтобы идея помощи в осуществлении заветных желаний распространялась по всей компании, как вирус. На деле чем больше времени руководитель тратит на заботу о сотрудниках, тем больше времени сотрудники потратят на развитие компании.

## Формирование культуры предпринимательства

Если вы строите предпринимательскую компанию, то нужно построить и предпринимательскую культуру. Один из способов ее создания — относиться ко всем сотрудникам как к владельцам. Пусть они знают, что происходит во всех отделах компании и как она работает. Делитесь с ними частью прибыли. Наделите их той же степенью ответственности, какой обладаете сами. Все сразу же начнут проявлять заинтересованность в росте компании и будут относиться к ней как собственники.

Показывайте подчиненным финансовые отчеты так же, как показываете их совладельцам. Не беспокойтесь, что ваши сотрудники подумают, будто у вас слишком большая прибыль. Когда я показываю финансовые отчеты своим друзьям (и сотрудникам), они начинают лучше понимать

ситуацию, в которой находится компания. Вместо того чтобы ненавидеть меня за то, что я зарабатываю кучу денег, они берут на себя ответственность и помогают мне развивать мой же бизнес.

Однажды, когда мы проводили программу участия сотрудников в прибыли, одна из наших коллег, Сьюзанн Пол (получавшая 42 000 долларов в год), подошла ко мне и предложила способ сэкономить деньги компании:

— Вы знаете, сколько денег мы тратим на бутылки с водой?

— Нет, понятия не имею, — ответил я.

— Мы тратим 500 долларов в месяц. Это 6000 в год.

— Ничего себе, это куча денег.

— Да, но я нашла другую компанию, которая приедет и установит кулеры с горячей и холодной водой, и это будет стоить всего 100 долларов в месяц вместо 500. Я займусь этим?

— Да, давайте!

— Отлично! Я вообще-то только за печатью заходила; они установят их уже завтра!

Сьюзанн приняла решение еще до разговора, руководствуясь интересами прибыльности «своей» компании.

Много лет назад у меня была другая сотрудница, которая ходила по офису и останавливалась у каждого стола. Она говорила: «Откройте ящики стола, выньте всю лишнюю бумагу, скрепки и листочки бумаги для заметок, которые не понадобятся вам в течение года, и положите их в этот ящик». У некоторых было по три коробки скрепок, по пять тысяч в каждой. Кто умудрится израсходовать три коробки скрепок за год? У нас появился запас канцелярии еще на целый год только благодаря тому, что эта сотрудница сделала обход по всему офису. Она знала, что это повлияет на производительность, и ее действия соответствовали нашему стремлению выстроить культуру предпринимательства.

## Сделайте из культуры культ

Подведем итоги. Вы уже близки к созданию рабочей среды мирового уровня: вы позаботились об окружающей обстановке, создали комфортную социальную среду и сформировали культуру предпринимательства. Это все прекрасно, но этого мало. Чтобы возвести компанию в «зону культа», вы должны посвятить свое время еще трем вещам: энергии, мощи и естественности.

### Подбадривайте людей

Много лет назад мой друг и блестящий лектор Джек Дейли заставлял меня каждый день задавать себе вопрос: «Что я сегодня сделал для того, чтобы поднять уровень энергии своей команды?» Если вникнуть, это очень разумно. Скорость лидера — скорость всей группы. Одна из ваших задач как лидера, независимо от того, какую должность вы занимаете, — повышать энтузиазм сотрудников.

С другой стороны, задавайтесь вопросом: возможно, что-то вы сделали не так и тем самым снизили энергию команды. Я хорошо помню времена, когда подрывал энергию и энтузиазм всей команды на долгие дни, сказав что-то неправильно или публично кого-то отчитав. Временами я даже осознавал, что мои слова подействуют именно так, но не мог остановиться. Мне нужно было научиться прислушиваться к своей совести. Временами помогало, если я останавливался и думал, прежде чем что-то сказать, но это давалось трудно.

Каждый день, перешагивая порог офиса, думайте о том, что можно сделать, чтобы зарядить энергией вашу команду. Будьте самим собой, но ищите способы подбадривать сотрудников ежедневно. Найдите такой способ!

### Организируйте собрания, способные заряжать энергией

Это один из ключевых способов создания культуры — столь важный, что я посвятил ему отдельную главу. Помните, что

собрания — отражение вашей культуры. У вас не может быть мощной и наполненной энергией культуры без заряжающих энергией собраний с четко выраженным посылом. Уделяя им особое внимание, вы сможете укрепить свою культуру в целом.

### **Будьте естественны**

Культура у каждой компании своя. Вы и ваша команда, возможно, хотите создать инновационную, захватывающую, предпринимательскую по духу культуру, или культуру роста, или взаимного уважения — список бесконечен. Единственная константа любой культуры — это *аутентичность*, естественность.

Формируя корпоративную культуру, используйте те из описанных в этой главе приемов, которые вам ближе и разовьют ваши сильные стороны. Одни руководители принадлежат к типу блестящих ораторов и способны наполнить жизнь компании особым смыслом и зарядить ее энергией. Другие, возможно, не обладают такими качествами, но могут распознать в рядах своих сотрудников таких харизматичных людей и привлечь их к процессу мотивации всей команды. Одни лидеры хорошо управляют большими группами, другие лучше проявляют свои способности в индивидуальных отношениях с сотрудниками за обедом или чашкой кофе. С учетом своих личных качеств руководитель должен определить, какой способ больше подходит для построения и сохранения аутентичной и устойчивой культуры. Не пытайтесь «быть боссом» или выглядеть успешным и уверенным в себе — просто будьте самим собой.

\* \* \*

У каждой компании свой путь создания корпоративной культуры. И совсем не обязательно буквально следовать описанному в этой главе. Главное — построить культуру,

центром которой будут люди, а для этого можно воспользоваться описанными инструментами в зависимости от собственных сильных и слабых сторон, а также предпочтений.

И в заключение. На днях я услышал *потрясающую* фразу, но, хоть убейте, не могу вспомнить, кто это сказал! «Культура всегда важнее процессов». Это действительно так. Неважно, насколько хороши ваши планы, финансы, системы или даже люди. Если вы построите сильную культуру, то справитесь и со всем остальным. Вы сможете удвоить свою компанию за три года. Без комфортной обстановки, благоприятной социальной среды и предпринимательского духа остальное не будет иметь особого смысла. Во всяком случае, его хватит ненадолго.

Теперь, когда у вас сложилось полное понимание того, какую роль в быстром росте играет планирование, пора сделать второй эффективный шаг к удвоению компании за три года: заняться *строительством*.