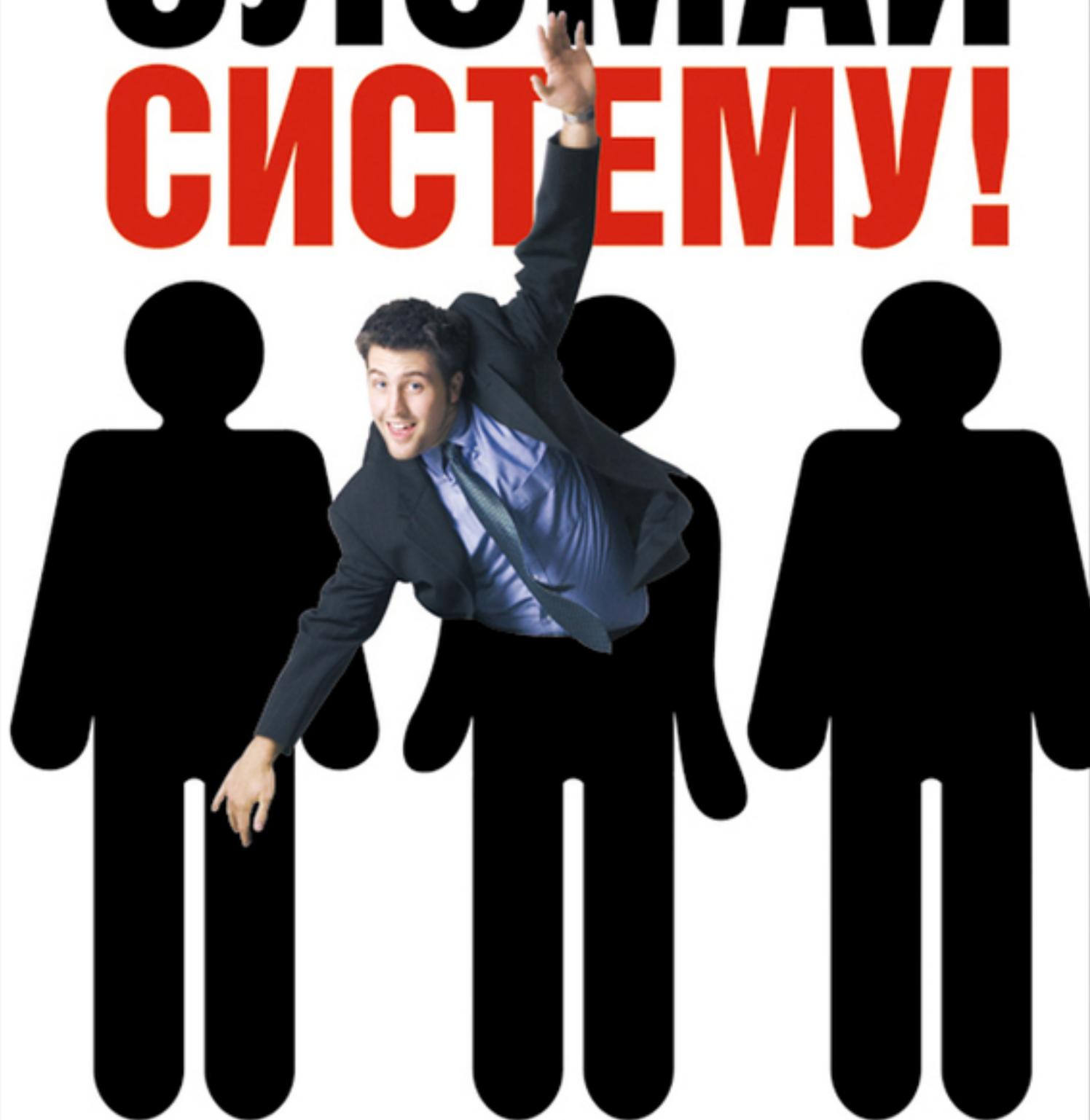


РОБЕРТ ТАУНСЕНД

СЛОМАЙ СИСТЕМУ!



ЛЕКАРСТВО ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИЗЖОГИ

 альпина
ПАБЛИШЕР

 ЮграФинанс
управляющая компания

 ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

Роберт Таунсенд

**Сломай систему! Лекарство
от управленческой изжоги**

«Альпина Диджитал»

2007

Таунсенд Р.

Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги /
Р. Таунсенд — «Альпина Диджитал», 2007

Перед вами бестселлер, ставший незаменимым пособием для целой плеяды руководителей по всему миру. Почему книгу, написанную в 1960-х гг., до сих пор носят в карманах будущие и состоявшиеся лидеры бизнеса? Почему она возглавляет списки деловой литературы, рекомендуемой для чтения? Почему Роберт Таунсенд стал образцом для подражания для целого поколения и остается им в наши дни? Об этом вы узнаете, прочитав одну из самых мудрых, увлекательных, забавных и скандальных книг, написанных об организации.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Предисловие	7
Комментарий издателя	10
Лекарство Роберта Таунсенда от управленческой изжоги	11
Как Роберт Таунсенд отговорил меня получать MBA	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Роберт Таунсенд

Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги

Переводчики *Е. Рыкова, А. Залесова*

Редактор *Р. Пискотина*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник обложки *Д. Рекин*

© The Townsend Family Trust, 2007

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

Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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.

* * *

Посвящается Дональду Петри

Предисловие к русскому изданию

Почему книга, написанная в прошлом веке, не утратила своей актуальности и по сей день? Казалось бы, в современной деловой литературе можно найти ответы на любые вопросы, возникающие при организации и ведении бизнеса: как его строить, как сделать успешным, какими принципами руководствоваться и т. д. Почему же все-таки эта книга удерживает наше внимание от первой до последней страницы?

Может быть, потому, что автор строит свои размышления не на теоретической базе, а на личном опыте, приобретенном путем собственных проб и ошибок. Таунсенд говорит только о том, что его волнует, что затрагивает бизнес, о тех вещах, с которыми человек сталкивается постоянно в своей работе. Эта книга – не научный труд, а скорее идеология бизнеса, проверенная практикой.

Поражает и то, что спустя десятилетия темы, изложенные автором, кажутся нам не менее важными. Не думаю, что читатели во всем согласятся с автором, но нельзя не разделять его подхода к бизнесу: «Если вы не можете сделать что-то безупречно, не делайте этого вообще. Потому что если это не безупречно, значит, не принесет прибыли или удовольствия, а если вы работаете не ради прибыли и не ради удовольствия, тогда что, черт возьми, вы здесь делаете?»

И очень бы не хотелось лет через десять услышать о России слова, которые Таунсенд написал об Америке:

«С нашей страной что-то происходит. Она не рождает лидеров, подобных прежним. В наши дни новый генеральный директор, обессиленный продвижением вверх, падает на вершине и засыпает».

Читайте, соглашайтесь, спорьте и делайте выводы!

*Максим Филатов,
президент Ханты-Мансийского негосударственного пенсионного фонда*

Предисловие «Куда ты ушел, Джо Димаджио?»

Это произошло где-то в 1967 г., когда я преподавал в MIT. В моем кабинете зазвонил телефон. Это был Боб Таунсенд. Заметьте: не его секретарь, а Боб Таунсенд лично. К тому времени его уже считали кем-то вроде (нового) символа генерального директора, который с отвагой ребенка, ищущего «приключений» с аэрозольным баллончиком в руках, оживил умирающий бизнес по аренде автомобилей (я говорю об Avis). Он уже нанес свой знаменитый удар по лидеру рынка Hertz убийственным рекламным роликом: «Мы только вторые, поэтому больше стараемся». Он как раз ушел в отставку и подумывал о написании книги, основанной на своем опыте в Avis. Он сказал мне, что не читает бизнес-литературу; что ее пишут «книжные черви», которые не нюхали пороха и, возможно, даже не знают, как заводится машина, а тем более как руководить людьми. Единственное исключение, сказал он, – мой покойный наставник Даг Макгрегор, автор чрезвычайно популярной книги «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise), заложившей фундамент области знаний, известной теперь как организационное поведение (ОП). Таунсенд знал, что по настоянию Дага все его аспиранты каждое лето работали в какой-нибудь производственной компании. (Я провел два лета в Dewey & Almy – компании по производству пестицидов недалеко от Лексингтона.) Вот почему Боб Таунсенд звонил именно мне – побольше узнать о Макгрегоре и его идеях.

Боб спросил, можно ли ему как-нибудь приехать в Бостон и поговорить со мной. «Когда вам удобно?» – спросил я. «Сейчас». Он постучался в мою дверь в тот же день, в пятницу, и остался на выходные. Его необычайно заинтересовала знаменитая категоризация человеческой натуры Макгрегора: теория X и теория Y. Скажете, слишком просто? Боб так не считал, и я тоже. Две философии лидерства – почти манихейские по своим предпосылкам и метафизике – и сегодня очевидны, несмотря на вдохновляющий оптимизм Дага:

«Старая концепция: все люди работают только под давлением – либо угроз и запугивания, либо замаскированных, авторитарных методов патернализма, – уже четверть века страдает неизлечимой болезнью. Осмелюсь предположить, что через 10 лет она изживет себя окончательно». («Профессиональный менеджер» – *The Professional Manager, edited by W. Bennis and C. McGregor, McGraw-Hill, 1968.*)

В этой книге Таунсенд интерпретирует теорию X, построенную на основе трех (сомнительных) утверждений:

- Люди ненавидят работать.
- Нужно подталкивать их и угрожать им наказаниями, чтобы они двигались к достижению корпоративной цели.
- Им нравится чувствовать себя в безопасности, они не честолюбивы, хотят, чтобы им говорили, что надо делать, и не любят ответственности.

Теория Y в изложении Таунсенда базируется на трех противоположных утверждениях:

- Людям не свойственна ненависть к работе. Работать для них так же естественно, как отдыхать или играть.
- Не нужно заставлять их или угрожать им. Если они ставят перед собой общие цели, то достигают их успешнее, чем если их погонять.
- Но они будут стремиться к достижению целей лишь в той мере, в какой, по их мнению, эти цели удовлетворяют их собственное эго и потребности в развитии.

Перед тем как написать это предисловие, я сыграл в небольшую игру. Я быстро пролистывал страницы от конца к началу и, останавливаясь наугад, записывал строчку или предложение, которые бросались мне в глаза. Вот несколько примеров:

- *Крупные успешные учреждения успешны не благодаря тому, как они работают, а вопреки этому. Когда они покоряли вершины, они делали все не так, как делают сейчас.*

- *Позвоните себе по телефону. Когда вас не будет в офисе, во время деловой поездки или отпуска, притворитесь, что вы клиент. Позвоните в какое-либо подразделение своей организации и попросите помочь. Вы попадете в настоящий фильм ужасов. Потом попробуйте позвонить самому себе, и вы увидите, какие оскорбительные барьеры вы воздвигли ради собственной защиты.*

- *У Билли Грэма есть человек по имени Грейди Уилсон, который восклицает «Туфта!», как только тот начинает относиться к себе слишком серьезно. Возможно, это одно из объяснений, почему организация Грэма стала такой успешной. Каждый руководитель должен найти человека для исполнения этой функции и убедить его, что уволит его за излишнюю вежливость.*

- *Настоящее лидерство должно осуществляться в интересах последователей, а не в интересах обогащения лидеров.*

- *В мире существует две категории людей: те немногие, кто выполняет свои обещания (даже если они и не обещают слишком много), и множество тех, кто не выполняет. Постарайтесь оказаться в первой группе и остаться в ней. Вас будут ценить, кем бы вы ни были.*

- *Секретность – рассадник детских болезней.*

- *Лучшие приобретения могут показаться слишком дорогими, и у вас, возможно, появится желание отказаться от них. Не делайте этого, если все остальное кажется правильным. Мешок со змеями может быть замаскирован под самую заманчивую и выгодную сделку.*

Я всегда считал Боба Таунсенда гуру менеджмента 1960-х гг. Достаточно слегка перефразировать непочтительное название этой книги (заменив *up the organization* на *up your organization*), чтобы оно превратилось в проклятье хиппи: «К черту вашу организацию!» Думая о Бобе, его работе и жизни, вспоминаю Кена Кизи и его великолепный роман 1960-х гг. «Пролетая над гнездом кукушки». Сестра Рэтчед – настоящее воплощение бюрократа: бесчувственная, невозмутимая, рассудительная, озабоченная только бесперебойной работой клиники. Ее антипод, Макмерфи, которого незабываемо сыграл неугомонный бунтарь Джек Николсон. «К черту!» – говорил он, не ударяя палец о палец.

Книга Боба напоминает еще об одном символе того времени – фильме «Выпускник». Вряд ли кто-то из представителей того поколения забудет сцену, где напыщенный и преуспевающий бизнесмен навязывает Брэддоку (Дастин Хоффман) ненужный ему совет.

Казалось бы, Боб Таунсенд – это всего лишь явление 1960-х гг. Но нет, его слова по-прежнему звучат актуально, актуальнее, чем почти 40 лет назад. Как и Макгрегор, он, наверное, страдал необоснованным оптимизмом. Даг считал, что к 1980 г. у нас будет вакцина против теории X. Безусловно, за многие годы теория Y приобрела новых сторонников и обросла терминологией из «HR-лексикона»: делегирование полномочий, прозрачность, содействие и так далее. И конечно, сегодня больше свободных от предрассудков и отважных лидеров и исследователей, помогающих создать культуру роста и научения. Но борьба никогда не закончится. И нам нужно, правда, нужно, больше Таунсендов. Больше лидеров и исследователей, которые будоражат нас своими идеями, чертовски тревожат нас. Очень хорошо об этом написал Рэй Брэдбери в романе «451° по Фаренгейту»:

«Нет, нельзя нас оставлять в покое. Надо, чтобы мы беспокоились, хоть изредка. Сколько времени прошло с тех пор, как тебя в последний раз что-то встревожило? Что-то значительное, настоящее?»

Боб Таунсенд был одним из тех, кто постоянно нас тревожил, напоминал нам о важном. В отличие от остальных мимолетных «раздражителей» 1960-х гг. его песни продолжают жить и жить, как любимая песня Саймона и Гарфанкела «Mrs. Robinson»:

«Куда ты ушел, Джо Димаджио, страна обращает тоскующий взор на тебя...»

*Уоррен Беннис,
январь 2007 г.*

Комментарий издателя

Основной текст настоящего мемориального издания *«Сломай систему»* взят из репринта, опубликованного в 1971 г. издательством Fawcett. Часть от А до Z в репринте была практически такой же, как в книге, выпущенной издательством Knopf в 1970 г. в твердой обложке. (Р. Таунсенд добавил к изданию в мягкой обложке несколько примечаний и предисловие «Что это за книга».) Сразу после выхода первого издания были написаны приложения «И снова “Сломай систему!”» и «Партизанское руководство для работающих женщин», которые были включены в издание, выпущенное Fawcett. Несмотря на то что практически все высказывания Таунсенда сохраняют свою актуальность, его рекомендации работающим женщинам 1970 г. кажутся не совсем уместными в наше время. (На момент написания книги в компаниях из списка Fortune 500 не было ни одной женщины – генерального директора.) По этой причине в настоящем издании это руководство не приводится.

Приложение «И снова “Сломай систему!”» появилось в 1984 г. и во многом расходилось с самой книгой. Тем не менее, за исключением двух моментов, Таунсенд не отказался от написанного в оригинальном издании; он просто старался либо обновить информацию, либо внести некоторые дополнительные соображения. Особенно тщательно он удалял высказывания, которые современным читателем могут восприниматься как сексистские. Там, где это было необходимо, издателем были сделаны соответствующие примечания, чтобы читатель не осудил несправедливо автора книги. Стоит отметить, что многие «новые» главы в издании 1984 г. сначала были частью приложения «И снова “Сломай систему!”».

В первое издание Р. Таунсенд добавил собственные примечания. Они полностью сохранены в том виде, в котором появились в книге в 1970 г.

Лекарство Роберта Таунсенда от управленческой изжоги

Джеймс О'Тул, профессор Южнокалифорнийского университета; автор 15 книг, включая «Лидерство от А до Я» (Leadership A to Z), которая написана в дань уважения к жизни и деятельности Роберта Таунсенда

Часто говорят, что Питер Друкер изобрел менеджмент; в таком случае Роберт Таунсенд изобрел лидерство. Именно Таунсенд в 1960-х гг. заставил Avis «стараться изо всех сил» и затем в 1970 г. написал бестселлер *«Сломай систему»*, призванный помочь другим руководителям сделать так, чтобы их собственные компании перестали «подавлять людей и сдерживать прибыли». Его дерзкая позиция как на практике, так и в теории коренным образом меняет роли тех, кто впоследствии займет руководящие посты в крупных компаниях.

До того, как Таунсенд преобразовал Avis, во главе компаний из списка Fortune 500 в разное время стояли предприниматели, изобретатели, финансовые гении, менеджеры, бюрократы, добросовестные обыватели, наследные принцы, диктаторы, мелкие деспоты и комбинации вышеперечисленных. Но Таунсенд был первым настоящим, современным корпоративным лидером (*определение*: человек, который в своих действиях проявляет дальновидность, честность и смелость, поведение которого вдохновляет, внушает доверие и чувство ответственности последователям, которые, в свою очередь, сами становятся лидерами).

Последователи Таунсенда возглавляли многие компании. По крайней мере трех из этих лидеров, управлявших вновь созданными компаниями, я знаю лично. Гордон Форвард, генеральный директор компании Chaparral Steel, ввел «менеджмент по-взрослому» в духе идей Р. Таунсенда (Форвард обращался со своими работниками как со взрослыми и после того, как они ставили рекорды производительности, уходил с их пути); Боб Дэвидс, генеральный директор Radica Games, положил в основу своей философии лидерства две простые заповеди Таунсенда («Никого не обманывай, включая самого себя» и «Относись к людям с уважением») и создал с нуля компанию стоимостью \$230 млн, которая стала лидером в техническом дизайне игрушек; Жак Реман, генеральный директор GSI Corporation в 1980-х гг., привел Францию в век компьютерных технологий с помощью революционной философии искоренения бюрократизма и привлечения работников к принятию решений. Когда его спросили, где он научился таким «нефранцузским» методам руководства, Реман шокировал своих друзей во Франции, достав из кармана зачитанный до дыр экземпляр *«Сломай систему»* в мягкой обложке (на английском, ни больше ни меньше). Quel horreur!¹

Таунсенд стал образцом для подражания для многих лидеров, которые отозвались на его искренность, естественность и цельность. Когда они познакомились с Бобом, они поняли, почему с людьми стоит обращаться так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами, будь вы на их месте. Он никогда не строил коварных планов и не занимался манипуляциями (он относился к каждому человеку как к цели, а не как к средству). В нем не было высокомерия, свойственного многим руководителям. Таунсенд всегда говорил «мы» и никогда не жаждал похвал, раболепия, всеобщего внимания, которых часто ждут руководители.

Таунсенд был, вероятно, самым забавным из всех генеральных директоров, заработавших когда-либо большие деньги в большом бизнесе. (Надо признать, у генеральных директоров ген остроумия не так уж часто встречается. Но Боб был комичным даже в сравнении с теми, кто работает в таких шутовских сферах, как политика, юриспруденция и журналистика.) Поскольку свои колкие рекомендации он адресовал людям, наделенным властью, его не все-

¹ Какой ужас! – Прим. пер.

гда допускали к участию в программах Чатокуа, где действовала 11-я заповедь: «Никогда не говори плохо о тех, кто оплачивает счета». Таунсенд отказывался ее соблюдать. «Директора – это, как правило, друзья главы компании, назначенные на свои должности для того, чтобы тот чувствовал себя в безопасности в своем офисе», – говорил он, досажая изнеженному начальству. Следовательно, «обязательно подайте коктейли и плотный ужин перед собранием совета директоров. По крайней мере один пожилой директор заснет (в буквальном смысле) на самом собрании, и последующее замешательство приведет к тому, что все будут рады как можно скорее покончить с этой морокой».

Однако шутки в сторону. Таунсенд ужасался тому, что в совете директоров многих американских компаний находятся люди, не имеющие собственного мнения. Он был одним из первых внешних директоров, кто выступил в защиту интересов акционеров. Опередив Джека Уэлча, Таунсенд презрительно отзывался о генеральных директорах, которые входили в правление других компаний: «Генеральный директор не должен быть внешним директором или доверительным управляющим другой компании... Ты и собственной-то компанией еле управляешь!» Он резко осуждал директоров-дилетантов, которые входили в состав 12 советов и не принесли пользы ни в одном. Какая ересь!

Более того, Таунсенд был первым руководителем, применявшим принципы, которыми сейчас руководствуются компании с лучшим менеджментом: никаких отдельных парковочных мест, никаких организационных схем, никаких должностных инструкций, никакого потакания краткосрочным интересам Уолл-стрит, никаких корпоративных самолетов, никаких членских билетов в гольф-клубах. Наоборот, приветствуются: фондовые опционы (только не задним числом!) для *всех*, честность как корпоративная политика, реинвестиции с долгосрочной перспективой, вознаграждение за результат, ответственность за высокое качество товара (услуги), реальное делегирование полномочий, поощрение здоровых разногласий, и главное – интересы клиента превыше всего. Вы не ослышались: он делал все это в 1960-х гг.

Таунсенд ненавидел бюрократию и раздутые штаб-квартиры. Он советовал: «Распустите отдел по связям с общественностью». То же самое он предлагал и в отношении отдела по закупкам и других отделов, возглавляемых вице-президентами. Самый знаменитый совет: «Распустите отдел по работе с персоналом». И не только из-за того, что избыточное число сотрудников работает непродуктивно, а издержки велики. Гораздо важнее то, что никогда отдел по работе с персоналом не вносит существенный вклад в успех компании. Так почему бы от него не избавиться? Какое кошунство!

Что ж, Таунсенд был неоднозначной личностью. Но это характерная черта великих лидеров, и Боб не отступал, когда на него начинали нападать критики. Ему было все равно, что люди думают лично о нем; его волновало только создание организации, которая прибыльна и в которой интересно работать. Если вкратце, Боб изменил жизнь людей, вдохновляя их и вовлекая в процесс создания лучшего будущего их компаний. Он изменил жизнь людей, дав им смелость убеждений.

В марте 1970 г. я, недавний выпускник вуза, впервые приступивший к первой настоящей работе, обнаружил, что у меня хроническая управленческая изжога. В поисках лекарства я перепробовал все: глубоко дышал, переворачивался, читал наизусть Библию – ничего не помогало. Потом как-то раз в обеденный перерыв я случайно наткнулся на только что вышедшую из печати книгу Таунсенда. Я принял три небольшие дозы и сразу же почувствовал себя лучше.

Вдохновленный, я отправился к своему начальнику и рассказал ему, как мы можем стать инновационной, продуктивной организацией, сотрудники которой будут с радостью идти на работу. Начальник с расстановкой объяснил мне, что это произойдет только через мой труп (обратите внимание, через мой труп, а не через его). Я понял намек, собрал свои вещи, спустился с 48-го этажа на улицу и никогда не возвращался. С тех пор, если на меня нападает орга-

низационная меланхолия, я погружаюсь в чтение «*Сломай систему*», чтобы получить заряд необыкновенного здравого смысла.

Как Роберт Таунсенд отговорил меня получать МВА

Боб Дэвидс, соучредитель и бывший генеральный директор Radica Games, владелец Sea Smoke Cellars

Я честно говорю людям, что старался построить культуру в нашей компании на принципах, описанных в книге *«Сломай систему»*, и идеях Роберта Таунсенда. Еще до того, как мы создали Radica, Таунсенд убедил меня, что людьми нельзя «управлять». Меня по-прежнему коробит, когда я слышу, как кто-то говорит, будто он или она «управляет» другими. Хотя Боб был одним из немногих руководителей, которые вдохновляют окружающих, он считал, что лидер не может никого стимулировать – он может лишь создать условия, в которых люди будут сами стремиться к поставленной цели. В своей собственной, полной ошибок ежедневной работе в Radica я старался воплощать на практике идеи Боба. Успех компании – это в одинаковой степени и его, и моя заслуга, а также заслуга почти восьми тысяч сотрудников, которые сделали компанию такой, какая она есть сейчас.

Я познакомился с Таунсендом в 1981 г., когда он стал членом правления International Game Technology (IGT), в которой я был директором по конструированию и промышленному дизайну. Боб постучал в мой кабинет и спросил, могу ли я уделить ему пятнадцать минут. Он ушел через пять часов. Все это время Боб расспрашивал меня о моих планах и увлечениях, мы обсуждали мою карьеру. Когда я сказал, что хочу получить степень магистра делового администрирования, он долго меня отговаривал и сказал, что мне нужна не МВА, а образование в области лидерства. Он пояснил: в мире предостаточно менеджеров, но слишком мало настоящих лидеров. Я никогда до этого не слышал о книге *«Сломай систему»*, но разговор с Бобом сильно меня потряс. По дороге домой я заглянул в книжный магазин и прочитал книгу Таунсенда

в ту же ночь. Со временем я воспользовался советом Боба и прошел курсы по лидерству в Калифорнийском технологическом институте.

Как все великие люди и руководители, Боб Таунсенд формулировал идеи, которые большинство из нас интуитивно понимали, но не могли выразить словами. До этого у меня уже был опыт руководящей работы в магазине товаров для серфинга, но не было никаких ориентиров, кроме традиционной модели. Я не хотел командовать людьми, и Таунсенд, в конце концов, научил меня тому, что я называю эгалитарным лидерством. В сущности, я понял, что должен подчинить себя тем, кого веду за собой. Роль лидера подразумевает, что нужно дойти до самого нижнего уровня и выяснить, какие инструменты необходимы вашим людям – будь то лопата или компьютер, – чтобы выполнить свою работу. Когда мы открывали магазин в Китае, мои сотрудники были потрясены тем, что я вместе с ними спустился в котлован и помог им строить канализацию. Самая важная валюта руководителя – время. Если вы уделите своим работникам время и создадите атмосферу честности и справедливости, то заслужите их уважение и ваша организация добьется результатов, которых никто не ожидал. Поощрение играет важную роль, но любая попытка внешней мотивации имеет отрицательные последствия. Если вы не зажимаете людей, они сами будут стремиться к поставленной цели: это их работа.

Идеи Боба были настолько важны для меня, что, когда Radica стала публичной компанией, я твердо решил: Таунсенд должен быть в ней членом правления. После встречи в 1981 г. мы никогда не пересекались, и неудивительно, что Боб совершенно забыл обо мне и нашем разговоре. Когда я обратился к нему со своим предложением через общего знакомого, он вежливо отказал. Я попросил своего друга помочь мне и передать Таунсенду, что я «не принимаю его отказ». Ничего не вышло. Я до сих пор не знаю, как сумел убедить своего друга попросить в третий раз и сказать Таунсенду, что он не может отклонить мое предложение, пока не узнает историю Radica. Я просил уделить мне всего час, и Боб согласился встретиться в

Biltmore Hotel со мной и своим другом Джимом О'Тулом. Несколько часов спустя и Джим, и Боб были в правлении. Однажды я случайно услышал, как Таунсенд сказал новому члену правления, что ему нравится работать в нашей «маленькой компании» больше, чем в любой другой; этот момент – один из тех, которыми я горжусь сильнее всего.

Боб оказался бесценным членом правления. Хотя он не был его председателем, он был его душой и задавал тон всей работе. Он запретил упоминать курс акций. Он делал все спокойно и уверенно и помогал улаживать сложные ситуации в правлении и личные вопросы, как если бы это были мелкие неурядицы. Раз в месяц он просил меня описать все проблемы компании на одном листе бумаги. Если записка была длиннее одной страницы, он говорил, что я не понял суть проблемы. Раз в год он просил составить на одной странице план на случай, если я разобьюсь на самолете: так мы начали планировать преемственность в компании. Когда Боб стал членом правления, я последовал его примеру из книги и написал заявление об уходе, которое вручал ему каждый год. Ирония заключалась в том, что, когда я действительно хотел уйти из Radica, он не принял мое заявление. В конце концов я напомнил ему о его же словах, что ни один генеральный директор не должен занимать свой пост дольше пяти лет – я продержался семь.

Изучая книгу и следуя ей на практике так много времени, я обнаружил две важные вещи. Во-первых, и самое главное, я понял, что идеи Таунсенда успешно пересекают границы и действуют даже в тех культурах, которые многие называют патриархальными и иерархичными. Девяносто четыре процента сотрудников Radica были в Китае, я провел в этой стране шесть лет, отвечая за рост компании. Люди, считавшие себя знатоками китайской культуры, говорили мне, что я не должен снижать свой статус, занимаясь черной работой или проводя так много времени на производстве. Когда я переехал в Китай, я нашел старый, обшарпанный стол и поставил его в центре офиса, где работали еще 70 человек – у меня не было отдельного кабинета. Я летал эконом-классом и не имел дорогой служебной машины. Наши сотрудники могли слышать, видеть и осязать все, что я делал. Они слышали, как я заключаю сделки и веду переговоры по телефону. Результаты и рост, которых мы добились, говорят сами за себя: за три года мы стали третьими в мире по прибыльности среди компаний по производству игрушек. Поскольку наши работники видели, что я старался быть справедливым и поддерживать их, я заслужил их уважение и преданность.

Пришло время, когда мне понадобилось это уважение. Когда я столкнулся с кризисом наличности, даже наше правление хотело, чтобы я отправился к работникам предприятия и нашел какое-то решение. Но Боб поддерживал меня и понимал, что проблему буду решать не я, а наши люди. Я рассказал нашей команде о ситуации, с которой мы столкнулись, и объяснил цифры. Я спросил, что нам нужно делать, и они предложили урезать наши расходы на 60 %. Это был не *мой* план, а *их*. Они не знали, что финансовый директор компании и правление предлагали сократить расходы на 63 %. Если бы я пошел к ним и заставил их сократить расходы, то возник бы конфликт. Но я честно рассказал о наших проблемах, и они сами захотели помочь. Я не мог сделать это за них.

Должен добавить: мы пережили ту бурю, и компания снова стала прибыльной. Мы не выворачивались наизнанку в поиске новых идей. Нам пришлось пересмотреть свой способ решения этой проблемы, и наши люди придумали несколько инновационных продуктов, которые заняли ведущие позиции на рынке. Когда уже после моего ухода, в 2006 г. Radica объединилась с Mattel, ее стоимость составляла \$224 млн.

Вторая важная мысль, которую я вынес из книги «Сломай систему», обращаясь к ней в течение многих лет для решения практических вопросов, – идеи Таунсенда практически неприменимы в большой компании. Это может звучать жестко и в какой-то степени противоречит духу всей книги, но мне кажется, что так оно и есть. Идеи Боба *могут* работать, если они с самого начала являются частью корпоративной культуры. Если ждать слишком долго, то

институционализация, инерция и борьба за власть одолеют инновационные принципы лидерства. Боб фактически признал это, когда я попросил его привести примеры крупных компаний, которые смогли переключиться с теории X на теорию Y. Он быстро вспомнил полдюжину компаний, включая IBM, которым это не удалось, и в качестве успешного примера привел Chaparral Steel из Техаса, которая была примерно такого же размера, как Radica. Я считаю, что наилучший пример эгалитарного лидерства в компании – это Southwest Airlines, когда ею руководил Келлехер. Крупные авиакомпании пытались в той или иной мере копировать культуру Southwest Airlines, но они так и не поняли секрета ее успеха. Генеральный директор American Airlines никогда не стоял у билетной кассы и не проверял багаж. Келлехер не боялся руководить снизу вверх и создавал эту культуру с самого начала.

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.