

**Жизненно важные признаки: «семь Си» культуры**

- 1. Ориентация на клиентов и рынок (Customer and Market Focus):** проследите за тем, чтобы все постоянно узнавали и четко понимали текущие и будущие потребности клиентов и целевых рынков и принимали эффективные меры для их удовлетворения.
- 2. Распространение информации (Communication):** открыто распространяйте информацию, чтобы все сотрудники знали, чего от них ожидают, располагали достаточной информацией для взвешенных решений, обменивались информацией с теми, кого эти решения касаются, и могли предлагать свои отклики и идеи. Не забывайте об обратной связи.
- 3. Сотрудничество (Collaboration):** развивайте и координируйте как функциональные, так и межфункциональные команды, которые эффективно работают для достижения общих целей, решают проблемы и продвигают компанию к осуществлению ее видения.
- 4. Творческий подход (Creativity):** используйте интеллектуальный потенциал сотрудников, систематически определяя новые возможности и проблемы; ставьте под сомнение традиционные приемы; устраивайте «мозговые штурмы»; управляйте идеями и развивайте их; вырабатывайте свежие и осуществимые решения.
- 5. Постоянное обучение (Continuous Learning):** с помощью знаний, информации, опыта и обратной связи развивайте навыки и повышайте эффективность работы как отдельных сотрудников, так и компании в целом.
- 6. Управление изменениями (Change Management):** предугадывайте изменения и обращайтесь к себе на пользу; поощряйте эксперименты.
- 7. Конструктивное лидерство (Constructive Leadership):** требуйте, чтобы CEO и все менеджеры добивались согласия сотрудников с миссией и целями компании и принятия ими соответствующих решений, развивали таланты, строили отношения и правильно мотивировали людей для максимальной эффективности.

«Когда участник вашей руководящей команды проявляет себя как хороший лидер, не упускайте возможности сказать ему об этом. Мне кажется, что иногда мы как руководители компании очень беспокоимся о рядовых

сотрудниках и прилагаем особые усилия, чтобы оценить и признать их результаты, но при этом упускаем из виду высших руководителей, которым, наверное, также нужна оценка и признание, особенно когда они заслуживают этого. Не обязательно подвижка к лучшему произойдет в их сфере ответственности и функциональном направлении; скорее всего, это затронет всю компанию. Но вы должны отметить их заслуги и сказать, что они подают другим прекрасный пример».

### *Разработка систем вознаграждения и признания, отражающих основные ценности*

Разделив результаты финансового успеха компании с теми, кто действовал согласно ее ценностям и обеспечил эти результаты, вы убедительно демонстрируете, насколько цените своих людей и их вклад в этот успех. Премии, основанные на эффективности или результатах (участие в прибылях, опционы на акции, «фантомные» акции\* и т.п.), помогают сотрудникам прочувствовать, что они влияют на судьбу компании. Также продумайте ряд интересных форм неденежного вознаграждения.

«Все хотят достатка и вознаграждения за свои труды. Я был поражен резким ростом морального духа компании, когда мы ввели в действие план участия сотрудников в прибыли. Они внезапно заинтересовались компанией в целом, а не только своими обязанностями. Люди почувствовали, что их напрямую вознаграждают за усилия и что в некотором смысле они работают на себя. Так компания получила мощный толчок к развитию и росту».

## Необходимые личные изменения

Ваши новые роли на этом этапе способствуют не только росту компании, но и вашему личному развитию. Ниже перечислены шесть изменений, необходимых вам как лидеру на этапе постоянного роста.

\* Условные акции, дающие сотрудникам ряд экономических преимуществ. *Прим. перев.*

### **1. Уделяйте основное внимание стратегии**

В рамках этого изменения вы должны возложить на других ответственность за повседневную работу, а сами сосредоточиться главным образом на стратегических задачах компании, уделяя больше внимания происходящему вне ее стен. Однако вам нужно сосредоточиться и на критических внутренних вопросах, связанных с общей картиной, особенно на внушении другим ваших ценностей, развитии организации и построении культуры новаторства — на том, что поднимает компанию на высокий уровень. Если вы хотите построить выдающуюся компанию, крайне важно провести это изменение. С учетом нынешнего этапа и размера компании вы просто не можете одновременно и руководить повседневной деятельностью, и эффективно следить за тем, чтобы компания ориентировалась на будущее и решала стратегические задачи.

«Я твердо убеждена, что в организации должно быть много лидеров. Происходит столько всего, что один человек с этим не справится. Предприниматели всегда заявляют о желании иметь много лидеров, но одних слов недостаточно — нужно подкреплять это действиями».

Эти задачи похожи на те, с которыми вы сталкивались при переходе от стиля исполнителя и принимающего решения на этапе стартапа к ролям наставника и создателя команды во время быстрого роста.

### **2. Отойдите в сторону**

Вам будет трудно и досадно позволить другим делать то, что вам хорошо удается и (или) к чему вы привыкли, особенно если эта работа была вам в радость; *но вы должны отойти в сторону.*

Не поддавайтесь соблазну вернуться к основной деятельности, когда сотрудники просят вас принять решение по текущим рабочим вопросам и спрашивают вашего совета в ситуациях, которые кажутся им кризисными. Научитесь переадресовывать эти вопросы менеджерам, которые будут отвечать за их решение. Положитесь на их компетентность и ответственность — только так вы сможете действительно предоставить им широкие полномочия и свободу действий и дать всем понять, кто именно управляет основной деятельностью.

### **3. Правильно выбирайте время**

Третье изменение — правильно выбрать время, чтобы отойти от основной деятельности. Нельзя делать это раньше, чем вы полностью и правильно укомплектуете команду менеджеров и она начнет работать самостоятельно. Иначе работа может застопориться без вашего ежедневного руководства, и вам придется опять вмешаться, чтобы достроить и укрепить команду. При этом не совершите классическую ошибку предпринимателей, которые вместо делегирования начинают полностью игнорировать операционную деятельность. Как бы вам этого ни хотелось, не перекладывайте проекты на других без последующего наблюдения за ходом их выполнения. Правильно построив команду, вы сможете делегировать ей все больше и больше обязанностей повседневного управления компанией. Но ее участники всегда должны отчитываться перед вами и нести ответственность за результаты. Время от времени вам нужно будет проверять, придерживаются ли они тех ценностей и убеждений, на основе которых вы строите компанию. Иными словами, вам нужно чувство меры и умение правильно выбрать время. Не уходите от основной деятельности слишком быстро, но и не занимайтесь ею слишком долго, иначе вы

ограничите свободу компании и упустите стратегические возможности из-за большой занятости повседневными рабочими задачами.

#### **4. Управляйте переходом к новым ролям**

При переходе к новым ролям сначала может показаться, что у вас появилось много времени, и непонятно, на что его потратить. В такой ситуации большинство предпринимателей начинают скучать по интересной работе — например, разработке новых продуктов или общению с клиентами. Но вам нужно сосредоточиться на том, что умеете *только вы*. Запишите свои новые роли и цели, тщательно обдумайте, какие ваши действия поднимут компанию на следующий уровень роста. С выполнением обязанностей катализатора изменений и новатора в сфере стратегий к вам вернется энтузиазм, когда вы заново откроете для себя мир вне стен компании и обнаружите множество новых возможностей для нее. А в роли строителя организации и культурного лидера вы сможете рассмотреть наилучшие методы создания правильного контекста для всех сотрудников путем расширения и укрепления организационной структуры и формирования культурной среды. Только вам по силам эти задачи, и они станут приносить вам радость.

«Трудно меняться одновременно с компанией. Вначале вы сами выполняете всю работу. Но следующий этап — обучать других, а не делать самому. Затем идет этап, когда вместо обучения вы поручаете достигать результатов: «Добейтесь этого. Вы уже знаете как». И последний уровень — управление контекстом. Во многом мои нынешние обязанности — пропагандировать в компании наши ценности и создавать системы (например, оплаты труда, найма и обучения), чтобы демонстрировать приверженность им. Я, основатель компании, многое узнал о настоящем лидерстве».