

ХЬЮБЕРТ ДЖОЛИ  
КЭРОЛАЙН ЛАМБЕРТ



# Человеческая магия для бизнеса

принципы  
эффективного  
лидерства



Бестселлер по оценке Wall Street Journal

Бизнес тренды

Хьюберт Джоли

**Человеческая магия  
для бизнеса: принципы  
эффективного лидерства**

«Издательство АСТ»

2021

УДК 339.13  
ББК 65.291.3

## **Джоли Х.**

Человеческая магия для бизнеса: принципы эффективного лидерства / Х. Джоли — «Издательство АСТ», 2021 — (Бизнес тренды)

ISBN 978-5-17-152686-3

Стабильная прибыль – это результат успешной работы организации, которая сосредоточена не только на своей миссии, но и на людях, работающих в компании. Цель и взаимоотношения между людьми составляют основу бизнеса, а вовлеченность в сочетании с продуманной стратегией приводит к выдающимся показателям. Хьюберт Джоли, будучи генеральным директором крупнейшего американского ретейлера Best Buy, смог в тяжелые для компании времена спасти ее от банкротства и выработать собственный корпоративный сценарий развития бизнеса. В книге Хьюберт Джоли дает подробную инструкцию, как достичь успеха, вдохновляя сотрудников на объединение усилий. Книга «Человеческая магия для бизнеса» поможет руководителям разных уровней эффективно наладить взаимоотношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками и инвесторами, используя особую формулу лидерства. Вы узнаете: • ради чего мы трудимся и почему работа – это часть самореализации; • почему традиционное представление о цели бизнеса неверно, опасно и не подходит для сегодняшних реалий; • в чем заключается та самая «человеческая магия», способная заряжать энергией каждого сотрудника компании; • какими пятью характеристиками должен обладать целеустремленный лидер. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 339.13  
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-17-152686-3

© Джоли Х., 2021  
© Издательство АСТ, 2021

# Содержание

Об авторах	15
Предисловие	16
Введение	19
Часть первая	23
1. Проклятье Адама	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# Хьюберт Джоли, Кэролайн Ламберт

## Человеческая магия для бизнеса

© Хьюберт Джоли.

© ООО «Издательство АСТ»

\* \* \*

Хьюберт Джоли – бизнесмен и профессор, ранее занимавший пост председателя и генерального директора Best Buy. Хьюберт Джоли также является бывшим президентом, генеральным директором и директором Carlson, глобального гостиничного и туристического конгломерата.

Кэролайн Ламберт – соавтор книги, бывший иностранный корреспондент и заместитель редактора журнала The Economist в Азии.

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» в этом десятилетии станет значимой книгой о бизнесе. Хьюберт Джоли делится своими самыми успешными, простыми и в то же время глубокими идеями, которые заставят вас пересмотреть приоритеты в отношении целей, людей и прибыли. Его философия является блестящим руководством для всех лидеров и компаний, готовящихся к стремительным изменениям в обслуживании всех стейкхолдеров<sup>1</sup> в новую эпоху всеобъемлющего капитализма.

– *Анджела Арендс, бывший старший вице-президент Apple Retail; бывший генеральный директор Burberry*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» ясно дает понять, что Хьюберт Джоли знает, что нужно для создания условий, в которых каждая уникальная личность ценится за то, кем она является, и за свой вклад. Он умеет вести за собой целеустремленно и гуманно. Если вы прочитаете «Человеческая магия для бизнеса», то станете чуть ближе к пониманию глубинных закономерностей управленческой деятельности.

– *Кристал Э. Эшби, исполняющая обязанности президента и главного исполнительного директора Executive Leadership Council (ELC)*

\* \* \*

Эта книга, написанная одним из самых убедительных и сердобольных руководителей своего поколения, послужит руководством для всех, кто

---

<sup>1</sup> Стейкхолдер (англ. Stakeholder), также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте – лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

стремится вести целеустремленную, осмысленную жизнь. Я убедилась в этом, когда Хьюберт руководил уникальной реструктуризацией в розничной торговле, основанной на принципе, что цель так же важна, как и прибыль, и что сама работа, хоть и тяжелая, может приносить радость и делаться с душой.  
– *Кори Бэрри, генеральный директор Best Buy*

\* \* \*

Ставить цель и людей на первое место – это самый мощный двигатель производительности и долгосрочной стоимости: это основной посыл Хьюберта Джоли. Его подход, его видение компаний как сообщества стейкхолдеров, а также его призыв к гибкости и расширению возможностей глубоко перекликаются с моим собственным опытом руководства компанией, сердцем которой являются люди. Это вдохновляющая книга обязательная к прочтению любым лидерам, желающим положительно повлиять на экономику, общество и окружающую среду.  
– *Софи Беллон, председатель Sodexo*

\* \* \*

Изменения в Best Buy под руководством Хьюберта Джоли были великолепными – это пример, который должен и будет преподаваться в бизнес-школах по всему миру. Смелый и вдумчивый – он может научить многому.  
– *Джефф Безос, основатель и генеральный директор Amazon*

\* \* \*

Поиск смысла жизни, а вместе с ним вопросы о лидерстве и цели бизнеса, вполне могут быть самой насущной проблемой капитализма в наши дни. Опираясь на свой вдохновляющий опыт работы в качестве председателя и генерального директора Best Buy, Хьюберт Джоли описывает, как люди, их стремления влияют на успех в бизнесе. Однако в «Человеческой магии для бизнеса» можно найти не только полезные принципы и советы по управлению, она также подталкивает нас к размышлениям о смысле жизни как таковой. Обладая опытом и мудростью, Хьюберт Джоли вносит решающий вклад в будущее капитализма.  
– *Томас Буберл, генеральный директор AXA*

\* \* \*

Книга Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» актуальна и неподвластна времени. Идеальная для нашей эпохи книга про лидерство, которая поможет руководителям разных уровней из разных уголков мира проникнуться неизменными истинами о том, как вдохновлять людей. Из очень аналитичного, жесткого консультанта McKinsey в целеустремленного лидера, –

сама трансформация Хьюберта, выраженная в книге запоминающимися историями и воплощающая в себе истинную скромность, показывает читателям, почему преследовать благородную цель и ставить людей на первое место – это экстраординарная формула лидерства, открытая для всех.

– *Джеймс М. Ситрин, руководитель, практикующий исполнительный директор Spencer Stuart; автор книги «Ты главный – что теперь?»*

\* \* \*

Эта книга обязательна для действующих или начинающих руководителей. Увидев Хьюберта «в действии» в качестве коллеги-генерального директора, я еще больше вдохновляюсь, читая о принципах, которыми он руководствовался. «Человеческая магия для бизнеса» подчеркивает критическую важность управления, ориентированного на человека, способствующего росту и обеспечению того, чтобы бизнес был подлинной силой добра – то, в чем отчаянно нуждается наш мир.

– *Мэри Диллон, генеральный директор Ulta Beauty*

\* \* \*

Хьюберт Джоли – лидер, которого я глубоко уважаю и которым восхищаюсь. В этой книге запечатлен его дар использовать цель и налаживать взаимоотношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками, инвесторами и сообществами. Обязательна к прочтению, если вы хотите научиться делать это эффективно.

– *Джон Донахо, президент и главный исполнительный директор Nike*

\* \* \*

Выдающаяся книга Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» сделает для вас то же, что сделали для меня встреча и обучение у него: она по-настоящему, полностью изменит ваш подход к работе, руководству и жизни.

– *Родольф Дюран, профессор и председатель фонда Joly Family по целеустремленному лидерству, HEC Paris*

\* \* \*

Руководители часто сосредотачиваются на технологиях и происходящих трансформациях бизнеса. В книге «Человеческая магия для бизнеса» Хьюберт Джоли показывает нам, что такое настоящее и эффективное лидерство: сформулировать благородную цель, поставить людей в центр, охватить все заинтересованные стороны и рассматривать прибыль как результат.

– *Аича Эванс, генеральный директор Zoex*

\* \* \*

После возрождения нескольких компаний Хьюберт Джоли берется за свою самую большую задачу: изменить сам капитализм. «Человеческая магия для бизнеса» – это больше, чем трактат или мемуары по менеджменту. Это исследование того, как бизнес может помочь людям найти смысл жизни и цель и как сами компании могут определить свою благородную цель, ведущую их вперед. Джоли приводит убедительные, ориентированные на бизнес аргументы в пользу того, почему будущее капитализма зависит от помощи людям в профессиональном развитии.

– *Роджер В. Фергюсон Младший, президент и главный исполнительный директор ПИАА*

\* \* \*

Хьюберт Джоли – один из самых одаренных руководителей нашего времени, обладающий необычайной способностью справляться с невообразимыми бизнес-задачами, одновременно побуждая окружающих к достижению более высоких целей. «Человеческая магия для бизнеса» представляет собой практичный и вдохновляющий план действий для всех руководителей, позволяющий повысить свое влияние, сосредоточив внимание в первую очередь на самом важном – на силе взаимоотношений.

– *Мишель Гасс, генеральный директор Kohl's*

\* \* \*

Удивительная сага о Best Buy под руководством Хьюберта Джоли и его команды – одна из самых вдохновляющих и поучительных историй этого века. Книга «Человеческая магия для бизнеса» обязательна к прочтению руководителям всех уровней в любой организации! Это план действий для всех, кто хочет стать лидером будущего.

– *Маршалл Голдсмит, автор лучших бестселлеров по версии New York Times, «Триггеры» и «То, что привело вас сюда, не приведет вас туда»*

\* \* \*

Хьюберт Джоли внес свежий взгляд на преобразования организаций, и в «Человеческой магии для бизнеса» он разделяет не менее дальновидный взгляд на следующую потенциальную фазу капитализма стейкхолдеров. Это обязательный к прочтению материал для всех, кто хочет понять современный бизнес как силу глобального блага, меняющуюся природу лидерства, и почему в основе всего, что мы делаем, должна лежать глубинная цель.

– *Алекс Горски, председатель и главный исполнительный директор Johnson & Johnson*

\* \* \*

В своей вдохновляющей и новаторской книге «Человеческая магия для бизнеса» Хьюберт Джоли опирается на свой многолетний опыт работы в Best Buy, чтобы ясно показать важность целеустремленного и человеческого лидерства и способы его реализации. Этот учебник по «высвобождению человеческой магии» изменит сердца и умы не только в отношении управления компаниями, но и в том, как бизнес и капитализм преподаются в бизнес-школах. Это обязательная к прочтению и определяющая книга нашего времени.

– *Арианна Хаффингтон, основатель и генеральный директор Thrive Global*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» – это громкий призыв переосмыслить, почему и как мы ведем бизнес. Лидерские качества и гуманизм Хьюберта Джоли сияют на каждой странице, а его философия привела к впечатляющему успеху.

– *Синди Кент, исполнительный вице-президент и президент Senior Living, Брукдейл*

\* \* \*

Хьюберт Джоли переворачивает традиционные бизнес-концепции с ног на голову, чтобы доказать, что целеустремленное и искреннее руководство работает на благо всех стейкхолдеров, а не только акционеров, и приносит долгосрочную пользу для любой организации. «Человеческая магия для бизнеса» раскрывает, почему преобразования начинаются с людей и как они приводят к финансовому успеху. Это практическое и действенное руководство обязательно к прочтению любому руководителю, стремящемуся вдохновлять и добиваться выдающихся результатов.

– *Линда Козловски, президент и главный исполнительный директор Blue Apron*

\* \* \*

В бизнесе для достижения успеха любому генеральному директору необходимы определенные принципы. Хьюберт Джоли, только что достигший невероятного успеха в преобразовании Best Buy, четко формулирует следующие принципы: преследовать благородную цель, дать сотрудникам почувствовать себя важными, включать всех стейкхолдеров и, если все будет сделано правильно, в итоге вы получите существенную прибыль. Эта книга – план действий для успешного ведения любого бизнеса, большого или малого.

– *Генри Крэвис, соучредитель KKR*

\* \* \*

Философия книги Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» исходит из его собственной, и он разделял ее лично в качестве директора нашей компании более десяти лет. Его вера в то, что к успеху ведет следование благородной цели и выдвижение людей на первое место, является частью того, что он называет «человеческой магией». На протяжении многих лет я имел честь вдохновляться честным рассказом Хьюберта об этом опыте. «Человеческая магия для бизнеса» – это уникальный и очень человечный путеводитель по истинному лидерству и способам совместной работы, особенно в наши трудные времена.

– *Ральф Лорен, исполнительный председатель и главный креативный директор Корпорации Ralph Lauren*

\* \* \*

Сказка о бизнесе? Нет! Прекрасная реальная история эффективности и отличных результатов. Обязательно прочтите «Человеческая магия для бизнеса»: Хьюберт Джоли рассказывает, как он изменил Best Buy, совершая добрые поступки и делая сотрудников компании более счастливыми и увлеченными брендом, продуктами, покупателями и магазинами.

– *Морис Леви, председатель наблюдательного совета Publicis Groupe*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» – это современный бизнес-путеводитель, демонстрирующий силу цели и людей, раскрывающий пользу для всех заинтересованных сторон. Он делится бесценной информацией из первых уст о преобразующем путешествии Хьюберта Джоли в Best Buy и других местах и напоминает нам, что стратегия – это не более чем слова на бумаге, пока она не будет активирована «человеческой магией». Послание Хьюберта – вдохновляющий и убедительный призыв к действию для любого лидера.

– *Патрис Луве, президент и главный исполнительный директор Ralph Lauren*

\* \* \*

Более десяти лет я с большим восхищением наблюдал, как Хьюберт Джоли претворял в жизнь свое уникальное видение руководства. В этой книге он описывает основные принципы и опыт, которые сделали его таким успешным лидером. Сочетая размышления с прагматичными примерами,

акцентирующими внимание на важности цели и людей, Хьюберт создал идеальное руководство для лидера двадцать первого века.

– *Билл Макнабб, бывший председатель и главный исполнительный директор Vanguard*

\* \* \*

В «Человеческой магии для бизнеса» Хьюберт Джоли делится знаниями о бизнесе, лидерских качествах и жизни. Это актуальная, убедительная и своевременная книга от отважного лидера!

– *Алан Мулалли, бывший генеральный директор Ford Motor Company и Boeing Commercial Airplanes*

\* \* \*

Браво, Хьюберт Джоли! Наконец появился руководитель, который демонстрирует, как может неожиданно преобразить бизнес с сотрудниками, поддерживающими вдохновляющую цель. Хьюберт Джоли меняет понятия, смело утверждая и доказывая, что человечность и даже чудо необходимы для взаимодействия стейкхолдеров и для стабильной деятельности. Если этот свежий и информативный подход будет широко практиковаться, то бизнес станет силой добра и может даже спасти капитализм.

– *Мерилин Карлсон Нельсон, бывший председатель и генеральный директор Карлсон*

\* \* \*

С помощью великолепных рассказов и уроков из своего собственного опыта Хьюберт предлагает нам глубоко поразмыслить над основной целью компании – способствовать общему благу и служить всем своим стейкхолдерам гармоничным образом, тем самым высвобождая «человеческую магию» – и предлагает набор принципов и практических советов о том, как воплотить эту концепцию в реальность.

– *Сатъя Наделла, генеральный директор Microsoft*

\* \* \*

Мне посчастливилось знать Хьюберта больше десяти лет. «Человеческая магия для бизнеса» – это наводящее на размышления чтение о том, что благородная цель является основным двигателем успеха в бизнесе в наши дни. Он подкрепляет этот тезис интересными историями из своей выдающейся карьеры и предоставляет нам практическое руководство по его реализации. Это своевременная и значимая книга, которая напоминает нам о жизненно важной роли, которую компании могут играть в эволюции общества.

– *Шантану Нараен, Исполнительный директор Adobe Systems*

\* \* \*

В книге «Человеческая магия для бизнеса» Хьюберт Джоли делится своими принципами о бизнесе и лидерстве, рассказывает о том, как он их сформировал и как применял их на практике на протяжении многих лет. Независимо от того, закончили ли вы только что бизнес-школу или уже являетесь опытным руководителем, эту книгу стоит включить в список для чтения.

– *Индра Нуи, бывший председатель и главный исполнительный директор PepsiCo*

\* \* \*

По мере того, как лидеры и организации стремятся к развитию, уроки из книги Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» становятся более действенными, чем когда-либо. Трактат Джоли вдохновляет как неопытных, так и опытных руководителей на размышления о том, почему мы работаем и как мы можем подключить к этому процессу свое сердце, отвагу и целеустремленность. Джоли напоминает нам, что воссоединение с тем, что важно, – это то, что действительно заставляет *работать*.

– *Эрик Плайнер, генеральный директор YSC Consulting*

\* \* \*

Хьюбер Джоли – уважаемый лидер, который недвусмысленно доказал экономическую целесообразность капитализма стейкхолдеров. Эта книга отражает его страсть к цели и людям, стоящим выше прибыли, и именно в тот момент, когда человечество наиболее уязвимо, он демонстрирует уникальные идеи и практические примеры того, как превратить бизнес в неуправляемую силу добра.

– *Пол Полман, соучредитель и председатель IMAGINE; бывший генеральный директор Unilever*

\* \* \*

Хьюбер Джоли доказывает, что бизнес не должен выбирать между прибылью и целью. Более того, он показывает нам, как это делается, с практическими советами и наглядными примерами. Трудно не стать оптимистом по поводу будущего капитализма после прочтения этой книги.

– *Джинни Рометт, бывший генеральный директор IBM; сопредседатель OneTen*

\* \* \*

Люди на первом месте! Эта книга вернет надежду тем, кто сомневается в устойчивости капитализма. Блестяще подкрепляя повествование многочисленными искренними примерами из своей профессиональной жизни, Хьюберт Джоли объясняет, как целеустремленная организация, опирающаяся на заботу и доверие, может превратить самую отчаявшуюся компанию в лидера отрасли. Неудивительно, что Хьюберт Джоли сегодня один из самых уважаемых бизнес-лидеров, к чьим советам следует прислушиваться, ведь он убедительно прокладывает путь для бизнеса.

– *Жан-Доминик Сенар, президент Renault*

\* \* \*

Бизнес должен быть силой добра. В «Человеческой магии для бизнеса» Хьюберт Джоли показал, что ставить цель и людей во главу бизнеса – лучший вид руководства.

– *Кевин Снيدر, глобальный управляющий партнер McKinsey & Company*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» представляет новую парадигму лидерства двадцать первого века, противоречащую традиционному мышлению. В книге делается упор на роль цели и ее необходимую связь с людьми и культурой. Необходим новый подход к руководству, ориентированный на долгосрочную и устойчивую результативность и придающий большее значение вкладу каждого сотрудника. В книге Хьюберта описывается позитивный путь развития бизнеса, основанный на разнообразном опыте его богатой карьеры и глубоком убеждении в том, что люди могут многое изменить в наших компаниях.

– *Жан-Паскаль Трикуар, председатель и главный исполнительный директор Schneider Electric*

\* \* \*

Задолго до того, как заговорили о капитализме стейкхолдеров и идее цели в бизнесе, Хьюберт Джоли уже был увлечен и тем и другим. Один из лучших бизнес-лидеров теперь приоткрывает завесу, как воплотить эту идею в реальном мире. Вдумчивая, хорошо проработанная, очень практичная и легко читаемая книга «Человеческая магия для бизнеса» предлагает увлекательный и вдохновляющий взгляд на то, как от чистого сердца заново открыть для себя бизнес и капитализм.

– *Даррен Уокер, президент Ford Foundation*

## Об авторах

ХЬЮБЕРТ ДЖОЛИ наиболее известен как бывший председатель совета директоров и главный исполнительный директор Best Buy. За время своего пребывания там, он и его команда превратили компанию в одного из предпочитаемых работодателей страны, лидера устойчивого развития и новатора, значительно повысив удовлетворенность клиентов и существенно увеличив стоимость акций компании. Однако его величайшим достижением, возможно, было то, что он не стал незаменимым: он решил уйти с поста генерального директора в 2019 году и с поста исполнительного председателя в 2020 году и передать эстафету новому поколению лидеров.

Хьюберт Джоли присоединился к Best Buy в 2012 году, не имея опыта работы в розничной торговле, но успешно руководя трансформацией компаний как во Франции, так и в США. Он был признан одним из ста «самых эффективных генеральных директоров в мире» по версии Harvard Business Review, одним из тридцати лучших генеральных директоров в мире по версии Barron's и одним из десяти лучших генеральных директоров в США в ежегодном рейтинге Glassdoor в номинации «Выбор сотрудников».

Цель жизни Хьюберта – оказывать позитивное влияние на жизнь окружающих людей и использовать все свои возможности, чтобы изменить мир к лучшему. Помимо работы в советах директоров компаний Johnson & Johnson и Ralph Lauren, сейчас он поддерживает других лидеров, стремящихся стать лучшими версиями самих себя и руководить эффективно.

Соавтор КЭРОЛАЙН ЛАМБЕРТ помогла широкому кругу новаторов и идейных лидеров в бизнесе, гражданском обществе и политике воплотить свои идеи и опыт в книги. Ранее работавшая иностранным корреспондентом и заместителем редактора журнала The Economist в Азии, она писала о бизнесе, экономике и политике в различных частях мира, зарабатывая награды Diageo Africa Business Reporting Award и Sanlam Award за выдающиеся достижения в области финансовой журналистики. Кэролайн имеет степень магистра делового администрирования INSEAD и степень магистра международных отношений Школы перспективных международных исследований Университета Джона Хопкинса, где она получила премию C. Groove Haines Award в области международной политики. Была приглашена в качестве научного сотрудника в Центр Глобального Развития.

## Предисловие

### *Билл Джордж*

Для меня большая честь написать предисловие к шедевру моего хорошего друга Хьюберта Джоли – «Человеческая магия для бизнеса». Эта книга должна стать путеводной звездой для нового поколения бизнес-лидеров, клиентов, поставщиков и сообществ, получая при этом стабильную прибыль для своих инвесторов.

Это не просто книга бывшего генерального директора. Хьюберт с исключительной мудростью анализирует мировой бизнес через призму собственного опыта. При этом он использует в качестве модели подход, которого должны придерживаться все ведущие руководители.

Прийти к тому, чтобы написать такую важную книгу, было непросто. Хьюберт – прилежный ученик, который смело брался за сложные задачи в отраслях, где у него не было опыта. Чтобы возглавить пять компаний в качестве генерального директора, он воспользовался своим образованием и обучением в качестве консультанта McKinsey, что привело к реорганизации Best Buy. За эти годы Хьюберт прошел через личную трансформацию: от стремления быть «самым умным человеком в комнате» до увлеченного и внимательного руководителя.

Мы с Хьюбертом встретились вскоре после того, как он переехал в Миннеаполис в качестве генерального директора Carlson Companies, и мы стали соседями. Выяснилось, что у нас много общего во взглядах на лидерство, цель капитализма и на то, что требуется для создания и сохранения крупных компаний. Мы шли одними и теми же путями в корпоративном мире: Хьюберт – во Франции, а я в Америке, на горьком опыте усвоив, что быть лидером не равно быть человеком, у которого есть ответы на все вопросы.

К тому времени, когда Хьюберт стал генеральным директором Best Buy в 2012 году, он уже возглавлял EDS France, отдел видеоконтента Vivendi, Carlson Wagonlit Travel и Carlson Companies. Несмотря на свои достижения в EDS и Vivendi, в возрасте чуть за 40 он разочаровался в погоне за успехом. Именно это вдохновило его «сделать шаг назад и потратить время на то, чтобы заглянуть в свою душу и найти лучшее направление в жизни». Он понял, что работа – это благородное призвание служить другим и выражение любви. Цитируя поэта Халиля Джебрана, написавшего: «Работа – это любовь, ставшая видимой», Хьюберт считает, что работа должна быть направлена на достижение цели, в основе которой находятся люди. Это убеждение определило его жизнь и карьеру.

В «Человеческой магии для бизнеса» Хьюберт рассказывает обо всех аспектах своего личного пути, поскольку он узнал, что вовлечение людей в общую миссию – это наиболее действенный способ руководства. Он пишет: «Крепких взаимоотношений не может быть без уязвимости, и нет уязвимости без недостатков».

Хьюберт был не единственным, у кого в процессе построения карьеры возникло чувство, что он достиг вершины в молодом возрасте, и кто задался вопросом: «Неужели это все?». Я чувствовал то же самое, когда мне было сорок лет, в последние годы работы в Honeywell. Погрузившись в свой третий подряд проект, я стремился стать генеральным директором этой глобальной компании. Однажды в 1988 году по дороге домой я посмотрел в зеркало заднего вида и увидел в отражении несчастного человека. В конце концов я признался себе, что сбился с пути, стремясь завоевать титул в деле, которое мне не нравилось, вместо того чтобы следовать своему призванию. Вместо того, чтобы руководить от всего сердца, я подавлял свой энтузиазм. Благодаря настоянию моей жены и поддержке друзей, этот тревожный сигнал побудил меня принять предложение Medtronic, где я провел лучшие 13 лет своей профессиональной карьеры.

В 1995 году мы с моей женой Пенни встретились с буддийским монахом Тхить Няч Ханем, который научил нас: «Самое длинное путешествие, которое вы когда-либо совершаете – это 18 дюймов<sup>2</sup> от головы до сердца». Однако мудрость, услышанная нами в том путешествии, далеко не сразу была воспринята и осознана и совсем нескоро перешла в действие. Даже будучи генеральным директором Medtronic, я все еще усваивал этот урок. Пока я работал над этим путешествием к своему сердцу, я понял, что у меня есть определенный путь. Подобным же образом Хьюберт предлагает свежий взгляд на человека, добившегося такого успеха. Главный урок состоит в том, чтобы совершить путешествие внутрь себя и с открытым сердцем и пытливым умом найти свое подлинное «я».

Точно так же, как личный путь Хьюберта изменил его подход к управлению, сделав его более сердечным, изменилась и его философия лидерства. На своем опыте он понял, что компании также должны пройти свой собственный путь – перейти от достижения финансовых целей к пониманию того, что основа бизнеса – это люди. Хьюберт отмечает, что «корпорации – это не бездушные образования, а организации, в центре которых находятся люди, работающие вместе для достижения цели». Когда компании понимают это, они высвобождают «человеческую магию», создавая условия, в которых все сотрудники могут расцвести и полностью раскрыть свой потенциал. Он утверждает, что центральным элементом любого бизнеса является его цель, которая позволяет организации вносить вклад в общее благо и служить всем заинтересованным сторонам.

Учитывая тяжелое положение, в котором находилась Best Buy, многие аналитики предсказывали, что в 2012 году она обанкротится или будет разделена частной акционерной компанией. После того как Хьюберта избрали генеральным директором, мы с ним проводили много времени вместе, обсуждая проблемы, с которыми он сталкивался. Большинство генеральных директоров, которых попросили бы возглавить такую реорганизацию, следовали бы общепринятому корпоративному сценарию: (1) закрыть 30–40 % магазинов и продать недвижимость, (2) уволить 30 000–40 000 сотрудников, (3) уменьшить количество товаров, (4) добиться от поставщиков более низких цен и затем (5) получить большие поощрительные выплаты.

Хьюберт пошел другим путем, признав, что цель и люди являются ключом к высвобождению энергии, необходимой для изменений в бизнесе. Понимая, что он мало знал о розничном бизнесе, он начал учиться и отправился в Сент-Клауд в штате Миннесота, одетый в брюки цвета хаки и фирменную синюю футболку Best Buy с бейджем с надписью «CEO in Training<sup>3</sup>». Там он провел свои первые четыре дня в Best Buy, чтобы взглянуть на всё глазами клиентов и рядовых сотрудников и разобраться, что же не так.

Хьюберт вдохновил сотрудников Best Buy на участие в стратегии «Renew Blue<sup>4</sup>». Его приоритеты заключались в увеличении доходов Best Buy. Он сделал это, создав благоприятные условия и полностью рассказывая о проблемах компании.

Изменения в компании могут занять много времени – время, наполненное неопределенностью, – поэтому Хьюберт стремился к небольшим победам, чтобы отпраздновать их публично, например, сделав объявление об объемах продаж в конце 2012 года, которые свидетельствовали о том, что падение доходов закончилось. Вместо того, чтобы давить на поставщиков, он сотрудничал с ними – даже со своим заклятым соперником Amazon, – используя торговые площадки для создания «мини-магазинов» Samsung, Microsoft и Apple, а также добавляя в ассортимент бытовую технику и товары для здоровья. Эти шаги дали 125 000 сотрудников Best Buy надежду, создав «человеческую магию», к которой стремился Хьюберт.

---

<sup>2</sup> 18 дюймов = 45,72 сантиметра (прим. пер.).

<sup>3</sup> «Генеральный директор в процессе обучения» (прим. пер.).

<sup>4</sup> Стратегия под названием «Renew Blue» была сосредоточена на улучшении показателей Best Buy и содержала рекомендации для дальнейшего обслуживания клиентов и поиске поставщиков (прим. пер.).

В результате увеличение продаж укрепило цену акций компании, вознаградив ее акционеров. Когда к 2016 г. в Best Buy завершилась реструктуризация, Хьюберт руководил разработкой миссии компании «обогащать жизнь клиентов с помощью технологий» и переходил к стратегии роста «Building the New Blue<sup>5</sup>».

Можно многому научиться из того, как Хьюберт успешно изменил Best Buy, но «Человеческая магия для бизнеса» может предложить гораздо больше. Ее наиболее значимые идеи касаются того, что потребуются организациям для достижения успеха в предстоящие годы, вдохновляя сотрудников на объединение усилий для достижения общей цели. Позволяя сотрудникам понять, что их работа служит благородной цели, он призывает переориентировать компании на сотрудников, служащих клиентам и общему благу.

Хьюберт приводит убедительные доводы в пользу того, что преследование целей компании выше требований Милтона Фридмана<sup>6</sup> о том, что «социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении его прибыли». Он считает, и я с ним согласен, что стабильная прибыль – это успешный результат работы организаций, которые руководствуются своей миссией и сосредоточены на всех заинтересованных сторонах.

В будущем каждая компания должна будет сосредоточиться на своей цели или *raison d'être*<sup>7</sup>, чтобы утвердить обоснованность в служении обществу, создавая ценность для всех заинтересованных сторон. Компании, которые следуют подходу Хьюберта, будут предоставлять хорошо оплачиваемые рабочие места для своих сотрудников, продукты и услуги, улучшающие жизнь их клиентов, и стабильную прибыль для своих инвесторов, таким образом становясь силой добра, необходимой для преобразования общества.

Хьюберт Джоли показал нам путь к достижению этого подхода в великолепной книге, в которой собраны все аспекты его мировоззрения. Если бизнес-лидеры прислушаются к его идеям и будут следовать этому подходу, мир для них станет намного лучше.

*Билл Джордж – старший научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, бывший председатель и главный исполнительный директор Medtronic, автор книги «Открой свой истинный север».*

---

<sup>5</sup> Стратегия под названием «Building the New Blue» была запущена после «Renew Blue» (прим. пер.).

<sup>6</sup> Американский экономист (прим. пер.).

<sup>7</sup> «Смысл существования» (фр.) (прим. пер.).

## Введение

«Джим, ты сумасшедший!»

Я сказал это своему другу Джиму Цитрину, генеральному директору североамериканской международной компании по подбору руководящего персонала Spencer Stuart. Мы с Джимом знаем друг друга с 1980-х годов, мы оба работали в консалтинговой фирме McKinsey & Company. Этот разговор состоялся в мае 2012 года, и Джим задал мне простой вопрос: хотел бы я стать следующим генеральным директором Best Buy?

Я давно был знаком с Best Buy, и не только потому, что жил в Миннесоте, когда мне позвонил Джим. Десятью годами ранее, когда я руководил отделом видеоигр Vivendi Universal из Лос-Анджелеса, мне пришлось провести зиму в Миннеаполисе, чтобы представить Diablo II, Half-Life и некоторые другие наши последние видеоигры в головном офисе Best Buy. Я переехал в Миннеаполис в 2008 году, чтобы возглавить компанию Carlson. Год спустя я попросил Брэда Андерсона, который только что ушел с поста генерального директора Best Buy после 35 лет работы в компании, вступить в совет директоров Carlson, потому что я очень восхищался тем, как он и основатель Best Buy Дик Шульц создали мощную сеть розничной торговли. Начав с единственной торговой точки по продаже аудио-оборудования в Сент-Поле, штат Миннесота, Best Buy превратилась в крупнейшую мировую сеть магазинов бытовой электроники.

Но идея Джима казалась безумной, как бы я на нее ни смотрел. Я ничего не знал о торговле, и к 2012 году рыночная динамика Best Buy выглядела не очень хорошо: интернет-магазины, особенно Amazon, быстро изменили взгляд на торговлю электроникой, заставляя некогда могущественные бренды бороться друг с другом. Circuit City уже подала заявление о банкротстве, Radio Shack двигалась в том же направлении. Кроме того, несколько наиболее важных поставщиков Best Buy – Apple, Microsoft, Sony и другие – открывали собственные магазины. В то же время операционные показатели Best Buy на внутреннем рынке ухудшались в течение последних нескольких лет, пока компания стремилась расширяться на международном уровне.

Этого было недостаточно: генеральный директор оказался уволен, основатель Дик Шульц хотел сделать компанию частной, аналитики и инвесторы грозили, что Best Buy находится на грани исчезновения.

«Это какой-то зоопарк!» – сказал я Джиму.

Однако он был не согласен. «Эта должность идеально тебе подходит. Сейчас переломный момент, и ты лучший кандидат. Я думаю, будет здорово! Ты должен хотя бы взглянуть».

Три вещи побудили меня принять решение последовать совету Джима. Во-первых, я был готов уйти из Carlson спустя восемь лет, поскольку наши с коллективом взгляды на то, как должен развиваться бизнес, расходились. Во-вторых, я доверял Джиму. В-третьих, в моей жизни действительно было несколько сложных проектов, и я понял, как мой опыт работы в ряде разрушенных отраслей и секторов, аналогичных или смежных с Best Buy, может быть уместным и полезным.

Я провел тщательную проверку, соответствующую ситуации: прочитал все, что мог о Best Buy; слушал презентации инвесторов; разговаривал с людьми, которые там работали; посетил несколько магазинов. И чем больше я узнавал, тем больше воодушевлялся.

Amazon больше не был проблемой. Как и рынок, и цифровая революция.

На самом деле это было интересное время для рынка, поскольку инновации в потребительских технологиях способствовали значительному спросу. Я думал, что миру нужен Best Buy: клиентам нужна помощь в выборе технологий, а поставщикам нужна эта разветвленная сеть магазинов, чтобы продемонстрировать плоды своих миллиардных инвестиций в исследования и разработки. Я все еще мало что знал о розничном бизнесе, но мне было ясно, что, хотя Best Buy столкнулась со значительными трудностями, ее проблемы в значительной сте-

пени были вызваны ею самой и, следовательно, полностью находились под контролем компании. Будущее Best Buy вовсе не обязательно обернется неизбежной гибелью. Все еще можно исправить!

К тому времени, когда я впервые встретился с членами совета директоров Best Buy, которые должны были выбрать следующего генерального директора, я уже не считал Джима сумасшедшим. Я хотел получить эту работу.

«Я чувствую, что всю свою профессиональную жизнь готовился к этой работе», – сказал я члену правления Кэти Хиггинс Виктор и остальным членам комитета во время моего первого интервью с ними 14 июля 2012 года (День взятия Бастилии – очень важный день для французов). В следующем месяце – в день моего рождения – мне позвонила Кэти и сказала, что меня выбрали генеральным директором Best Buy.

Следующие восемь лет в Best Buy стали для меня вдохновляющим и насыщенным приключением. Компания, которую Amazon должен был убить, снова стала процветающим и развивающимся розничным продавцом, сотрудничающим с самим Amazon, с преданными и увлеченными сотрудниками в штате. К июню 2019 года, когда я передал эстафету генерального директора Кори Барри и ее руководящей команде, Best Buy росла шесть лет подряд, доходы утроились, а цена акций, которая в 2012 году снизилась до однозначных цифр, достигла 75 долларов. В сообщениях СМИ говорилось о том, как мы «бросили вызов ожиданиям», «сломали стереотипы» и «спасли компанию». Я чувствовал, что добился поставленных целей. Затем в июне 2020 года я ушел с поста председателя.

За время работы в компании я применил на практике то, чему научился еще в начале своей карьеры, а также освоил много чего нового, взаимодействуя с людьми из Best Buy. Я узнал о работе, специфике и роли компаний, а также о том, что зажигает искру в сотрудниках, что приводит к исключительной производительности. Я узнал о лидерстве.

Я понял, что многое из того, чему меня учили в бизнес-школе, а также в качестве консультанта и молодого руководителя, было либо неверно, либо устарело, либо недостаточно. Я узнал, что цель компании не в том, чтобы делать деньги, вопреки тому, в чем нас убеждал Милтон Фридман; что старый подход к управлению, когда несколько умных руководителей сначала формулируют стратегию и план ее реализации, а затем рассказывают всем остальным в компании, что им делать, придумывая стимулы для их мотивации, редко работает. Еще я узнал, что модель лидера как умного, могущественного супергероя устарела.

Благодаря всему моему опыту, кульминацией которого стали невероятные годы работы в Best Buy, я пришел к убеждению и совершенно четкому пониманию того, что *цель и взаимоотношения между людьми* составляют основу бизнеса. И я считаю, что они непременно должны быть в центре необходимого постепенного восстановления бизнеса. Капитализм, каким мы его знали последние несколько десятилетий, находится в кризисе. Все больше и больше людей возлагают на систему ответственность за социальные разлады и деградацию окружающей среды. Сотрудники, клиенты и даже стейкхолдеры ожидают от корпораций гораздо большего, чем слепая погоня за прибылью. Разобщенность на работе – это глобальная эпидемия. Совсем недавно новое движение за гражданские права и пандемия Covid-19 ускорили необходимость переосмысления нашей системы, если мы хотим решить огромные проблемы, стоящие перед нами.

Бизнес может стать силой добра в этой борьбе: он обладает уникальными возможностями для решения некоторых из самых насущных мировых проблем. С этим соглашается все большее число бизнес-лидеров. Но, увы, мы с ними по опыту знаем, что это трудно осуществить.

Вот почему, начиная новую главу своей жизни, я хочу поделиться с вами тем, чему научился за эти годы. Как генеральный директор, я намеренно вел себя сдержанно, вежливо отклоняя большинство просьб принять участие в телешоу или позволить напечатать мое лицо на обложках журналов. Для меня управление – это не известность и слава генерального директора. Речь идет о работе и людях, которых я должен вести и вдохновлять. Однако теперь, когда

я ушел в отставку, я хочу использовать свою энергию и свой опыт, чтобы продвинуть эту идею и воплотить ее в жизнь в большем количестве мест. Я хочу внести свой вклад в необходимое переосмысление бизнеса, ориентированного на цель и человечность.

Мои убеждения являются кульминацией 30 лет размышлений, обучения и практики. В своем личном путешествии я черпал идеи, знания и вдохновение из работ великих мыслителей, исследователей и практиков. Эти убеждения основаны на исследованиях, в том числе духовных, и мудрости других людей. Но я также проверил эти убеждения в реальной жизни путем реорганизации компаний, которыми руководил. Я наблюдал, учился и получал информацию как из очевидных, так и из неожиданных источников, включая выдающихся лидеров, коллег, наставников, тренеров, членов семьи и друзей, а также (вы не поверите) французских комиксов и многих популярных фильмов. Эта книга свидетельствует о том, что лидер, которым я стал, – это совокупность и объединение тысяч идей из тысяч мест. Вот как это *действительно работает*. Представление о прирожденном лидере, супергерое с врожденными способностями – это миф. Что реально, так это наставник для руководителей, указывающий на ваши недостатки, или коллега, озвучивающий правду так ясно и лаконично, что вы никогда ее не забудете, или сотрудник, работающий на передовой линии, который показывает вам, как много вы должны узнать о жизни людей, не похожих на вас. Подобные истории встречаются на протяжении всей книги, потому что именно они сделали меня лидером, и они составляют значительную часть того, чем я должен поделиться.

Несмотря на то что эта книга опирается на мой опыт, это не мемуары. Это также не пошаговый отчет о реорганизации и переменах в Best Buy или любой другой компании, которой я руководил, хотя такие истории можно найти повсюду. Эта книга представляет собой формулировку ключевых принципов лидерства для следующей эры капитализма и способов их применения на практике как в лучшие, так и в самые трудные времена. Принципы, о которых будет рассказываться на протяжении всей этой книги, взяты из моего собственного опыта, моего путешествия по жизни, они будут представлены в виде истории, а не изложены в виде списка, чтобы вы могли глубже погрузиться в чтение.

Эти ключевые принципы управления и их применение раскрываются в четырех частях этой книги. Изменение нашего подхода к бизнесу начинается с изменения нашего отношения к работе. **В первой части вы найдете вдохновляющую и позитивную альтернативу традиционному представлению о работе.** Работа – это не проклятие или что-то, что вы делаете, чтобы иметь возможность делать что-то еще – работа может быть частью нашего поиска смысла жизни и нашей самореализацией.

**Во второй части проведено исследование, почему традиционное представление о том, что основной целью бизнеса является максимизация стоимости акций, неверно, опасно и не подходит для сегодняшних условий.** Вместо этого цель компании должна заключаться в том, чтобы способствовать общему благу и гармонично обслуживать *всех* стейкхолдеров. Для этого компании следует рассматривать как организации, состоящие из людей, работающих вместе для достижения вдохновляющей общей цели, которую Лиза Эрл Маклеод еще называет «благородной целью». В системе нового подхода к бизнесу благородная цель – смысл существования корпораций, и люди находятся в центре всего, что они делают.

После изменения понимания цели работы, роли и характера компаний, в **третьей части мы рассмотрим тот самый человеческий фактор, который питает эту систему, и то, как высвобождается эта так называемая *человеческая магия*.** Для этого необходимо создать обстановку, которая заряжает энергией каждого человека, работающего в компании, и приводит к таким экстраординарным результатам, которые я называю *иррациональными*.

**Наконец в четвертой части подробно описываются качества лидера, необходимые для того, чтобы собрать все это воедино – пять характеристик целеустремленного**

лидера. Руководители в наши дни должны быть целеустремленными, четко понимать, кому они служат, осознавать свою истинную роль, руководствоваться ценностями и быть настоящими.

Если чрезмерная погоня за прибылью, будучи главной целью бизнеса, разочаровала вас или лишила вдохновения, эта книга для вас. Если вы ищете альтернативный подход, который поможет превратить бизнес в подлинную силу добра, эта книга для вас. Если вы стремитесь руководить – на любом уровне – целеустремленно и гуманно, чтобы добиваться выдающихся результатов, приносящих пользу всем заинтересованным сторонам, эта книга для вас.

И если вы хотите лучше понять, как цель и человеческое общение приводят к долгосрочному успеху, бросающему вызов рациональным ожиданиям, эта книга для вас.

Я надеюсь, что эта книга поможет лидерам корпораций всех уровней и всем, кто пытается вести осмысленную, результативную и счастливую жизнь в мире бизнеса, на пути к тому, чтобы стать более эффективными руководителями. Я надеюсь, что эта книга поможет сделать бизнес и мир лучше.

## **Часть первая СУТЬ ТРУДА**



Почему мы трудимся? Ради власти? Славы? Известности? Денег? Потому что хотим быть полезным? Чтобы изменить мир? Или потому что мы должны работать, чтобы мы могли сделать что-то еще?

То, как каждый из нас отвечает на этот вопрос, влияет на наше отношение к работе и на то, насколько мы готовы в нее вкладываться. Работа может быть частью нашего поиска смысла жизни и нашей самореализацией. Если каждый из нас изменит свое отношение к характеру труда, превратив его из бремени в возможность, мы сможем изменить бизнес.

## 1. Проклятье Адама

*Работа – это необходимое зло, которого стоит избегать.*  
*Марк Твен*

В июне 2012 года, вскоре после того, как я назвал Джима Цитрина сумасшедшим, но еще до того, как меня пригласили стать следующим генеральным директором Best Buy, я пошел в магазин Best Buy в Эдине, пригороде Миннеаполиса. Работа тайным покупателем была частью моей комплексной проверки компании. Нет лучшего способа измерить температуру большого магазина, чем посетить его и что-нибудь купить.

Как только я вошел в двери, я оказался в унылой, темной, пустынной пещере. Покупателей было немного. Я одиноко бродил по пыльным проходам. В конце концов я наткнулся на трех или четырех продавцов, одетых в фирменные синие футболки Best Buy. Они были увлечены разговором друг с другом, не заинтересованные во мне или помощи в поиске товара.

Я решил, что моей целью станет покупка защитной пленки для телефона. Мне трудно самостоятельно наклеивать ее на экран, мне всегда кажется, что я все испорчу. Итак, я взял одну с полки и подошел к Синим Футболкам, прервав их разговор и попросив их наклеить для меня пленку. Без особого энтузиазма они согласились. За восемнадцать долларов.

Я был ошеломлен. Восемнадцать долларов? Серьезно? С тем же успехом я мог бы избавиться от хлопот и денег и купить защитную пленку для экрана онлайн.

Я решил, что подход продавцов – это политика компании. Я с легкостью представил, как им говорят, что им нужно зарабатывать деньги на каждом покупателе и убедиться, что они используют любую возможность для продажи.

Для меня роль тайного покупателя оказалась провальной. Степень отстраненности продавцов была поразительной. Они выполняли свою работу, делая самый минимум и отвечая на мои вопросы только тогда, когда их спрашивали. Они явно не были заинтересованы в том, чтобы начать какой-то содержательный разговор со мной и выяснить, что еще мне может понадобиться. Простая покупка защитной пленки и ее установки была похожа на выдергивание зубов. Да, они мне помогли, но я был уверен, что их работа не приносила им радости, а их отношение к выполнению своей работы уж точно не вдохновляло меня как клиента.

Несколько дней спустя я посетил еще один магазин рядом со штаб-квартирой Best Buy в Ричфилде. На этот раз я хотел купить мобильный телефон. У меня появилась надежда: в магазине было светлее и не было ощущения заброшенности. Более того, я нашел телефон-раскладушку LG, продаваемый по королевской цене в ноль долларов – это было популярно во времена, когда розничные магазины получали прибыль от операторов мобильной связи за привлечение людей к своим тарифным планам, поэтому они давали бесплатные телефоны. Персонал отдела сотовой связи был дружелюбным. Попросив продавца активировать услугу, включающую международные звонки, я счастливый вышел из магазина. Возможно, мой опыт в магазине Эдина был досадным исключением?

## **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.