

Роберт Саттон
Хагги Рэо



РАЗВИТИЕ

ЛИЧНЫЙ РОСТ

УРОВЕНЬ РАБОТЫ

ЛИДЕРСТВО

ОБРАЗОВАНИЕ

МАСШТАБИРОВАНИЕ

ОПЫТ

ХОРОШИЙ

РОСТ

ПЛОХОЙ

РОСТ

ПАДЕНИЕ

ЭКОНОМИКА

СЕРЬЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ

СОКРАЩЕНИЕ

ПРОБЛЕМЫ

СТАБИЛИЗАЦИЯ

КРИТИКА

МАСШТАБИРУЙТЕ
ВОЗМОЖНОСТИ,
А НЕ ПРОБЛЕМЫ

**Роберт Саттон
Хагги Рэо**

**Хороший рост – плохой рост. Масштабируйте
возможности, а не проблемы**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9361844*

*Хороший рост – плохой рост. Масштабируйте возможности, а не проблемы / Роберт Саттон,
Хагги Рэо; пер. с англ. П. Миронова: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015
ISBN 978-5-00057-494-2*

Аннотация

Рост бизнеса – серьезный вызов для любого руководителя и предпринимателя. Способность стабильно расширяться, сохраняя отношения с клиентами и особенности ведения бизнеса, во многом определяет успех компании. В этой книге опытные специалисты по менеджменту Роберт Саттон и Хагги Рэо объединили свои богатые знания и многолетнюю практику успешных компаний, чтобы выявить семь эффективных правил роста. Авторы демонстрируют, как лучшие лидеры и их команды расширяют бизнес, сохраняя и распространяя свои установки и принципы.

Библиография размещена на сайте http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/masshtabirovanie_biznesa/

Книга предназначена для руководителей, владельцев бизнеса и тех, кто хочет больше узнать о построении результативного бизнеса и менеджменте.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение	5
Уроки, полученные в ходе путешествия	7
С чего начать	11
Часть I	12
Глава 1. Не только воздушный бой, но и наземное сражение	12
Мантры масштабирования	14
1. Распространяйте образ мышления, а не просто присутствуйте	14
2. Задействуйте все чувства	18
3. Свяжите реальность с долгосрочными мечтами	20
4. Усиливайте ответственность	22
5. Бойтесь неразберихи	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25
Комментарии	

Роберт Саттон, Хагги Рэо Хороший рост – плохой рост. Масштабируйте возможности, а не проблемы

Robert I. Sutton

Huggy Rao

SCALING UP EXCELLENCE

Getting to more without settling for less

Издано с разрешения Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Literary Agency

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Robert I. Sutton and Hayagreeva Rao, 2014. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

*Посвящается нашим матерям, Аннетт Саттон и Камале Рэо,
за их любовь и то, что они всегда учили нас думать своей головой*

Введение

Проблема большего

Книга посвящена задаче, стоящей перед каждым лидером и каждой организацией: распространению конструктивных убеждений от немногих ко многим. Она показывает, что нужно делать для создания примеров идеальной работы, распространения замечательных идей и их замены другими, еще лучшими, в процессе роста организации (что не позволяет ей скатиться в посредственность или того хуже).

Над этим вопросом мы задумались еще в 2006 г., когда запустили в Стэнфорде недельную образовательную программу для менеджеров на тему «Инновации, ориентированные на клиента». И мы никак не могли выбросить его из головы. Что бы мы ни просили участников сделать: обсудить кейс Harley-Davidson, поговорить с клиентами JetBlue в аэропорту или придумать решения для улучшения «опыта пребывания на бензоколонке», – их преследовала одна и та же проблема. Она проявлялась в их комментариях и вопросах. Они описывали ее как основное препятствие для создания компании, ориентированной на клиентов. И отклики убедили нас, что стоит посвящать больше времени изучению этого вопроса.

Мы назвали его «Проблемой большего». Практически любой руководитель мог найти в своей компании участки, где сотрудникам удавалось отлично выявлять и удовлетворять потребности клиентов. Где-то они даже делали это почти идеально – другое дело, что совершенства было слишком мало. Руководители почти сходили с ума, не спали по ночам и целыми днями думали, как распространить совершенство в *большем* числе мест и на *большее* количество людей. Они также подчеркивали, что Проблема большего (для описания которой они часто использовали слово «масштабирование») не ограничивалась созданием компании, ориентированной на клиента; это был барьер для распространения совершенства в каждом аспекте.

Воодушевление и разочарование этих руководителей изрядно нас беспокоили и даже казались заразными. Вне зависимости от того, на какую тему мы хотели поговорить с аудиторией, Проблема большего доминировала в наших разговорах и переписке¹. Она захватила нас полностью, поскольку была широко распространена и имела ключевое значение для судьбы любого лидера и каждой компании. Она досаждала нам еще и потому, что мы могли дать только жалкие и несвязные ответы на отличные вопросы руководителей. А как только люди поняли, что мы отделяемся общими словами, посыпались куда более жесткие вопросы. Лидеры множества компаний, начиная от Google и заканчивая организацией герлскаутов, заслуживали лучших ответов. И мы принялись за проект, который занял семь лет и в результате которого появилась эта книга.

За годы работы мы сделали многое, что помогло выявить основные различия между хорошим и плохим масштабированием (детали приведены в приложении). Но, независимо от того, чем мы занимались, мы помнили о двух целях: выявлении самых *точных* доказательств и теорий и создании кейсов и рекомендаций, *уместных* для людей, решившихся масштабировать совершенство. Было не важно, что именно мы делали: писали ли кейс на тему внедрения бережливого производства в Wyeth Pharmaceuticals, размышляли над последствиями и выводами исследования групповой эффективности, проведенного вместе с консультантами «морских котиков» (спецподразделений армии США) и McKinsey, презентовали руководителям Министерства здравоохранения Норвегии сырые идеи по поводу ориентации на пациента или руководили группой студентов, убеждавших футболистов Стэнфорда

¹ Библиография размещена на сайте http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/masshtabirovanie_biznesa/

носить велосипедные шлемы (и для пущей наглядности бегавшей по футбольному полю с разбитыми арбузами). Мы постоянно выбирали между ясным и упорядоченным миром теории и исследования – который мы, как ученые, очень любим – и запутанными проблемами, безумными ограничениями и повседневными неожиданными поворотами, вполне уместными для живых людей, пытающихся распространить совершенство среди тех, кто в нем нуждается.

Это позволило нам сосредоточиться на развитии идей, которые основаны на ряде отличных исследований. Они помогают людям распространять и сохранять совершенство, а также привлекают и удерживают их внимание. В книге описаны полученные нами уроки. Наши усилия по объединению всей информации и созданию практических рекомендаций сводятся к четырем главным урокам. Они не только помогли нам написать книгу. Их можно считать полезным умственным багажом для всех, кто задумывается над Проблемой большего или занимается ее решением.

Уроки, полученные в ходе путешествия

В чем состоит наш первый главный урок? Несмотря на различие деталей и повседневных событий в разных компаниях, общие черты в проблемах масштабирования значительно важнее. Решения, которые должны принимать лидеры, и принципы, помогающие в масштабировании, на удивление схожи. Они позволяют решать совершенно разные задачи: и увеличение количества участников стартапа Pulse News в Кремниевой долине с 4 до 20 человек, и удвоение числа юристов в Google, и распространение наиболее эффективных методов продажи пива, принятых у самых главных дистрибьюторов Budweiser в США, и открытие новой чартерной школы KIPP в Вашингтоне, и рост гостиничной сети Joie de Vivre, и открытие магазина See's Candies в Техасе, и уменьшение числа ошибок в процессе назначения лекарств в больницах Сан-Франциско, и даже открытие магазинов IKEA в Китае.

Мы изучали распространенные и важные решения, определяющие процесс масштабирования. Первое – какую «философию» (буддистскую или католическую) стоит выбрать и когда. Масштабирование во многом зависит от грамотных компромиссов между навязыванием полного клонирования изначальной модели («католический» подход) и поощрением вариативности, экспериментов и кастомизации («буддистский» подход). Мы покажем, как лучшие лидеры и компании используют это универсальное решение, а также справляются с другими неприятными компромиссами, такими как «больше или лучше» или «масштабирование в одиночку или вместе с другими».

При формулировании пяти принципов, направляющих успешные меры по масштабированию, мы изучили массу примеров, ежедневно общались и переписывались с ветеранами бизнеса, а также изучили сотни научных исследований. Например, мы сформулировали один из принципов после семинара с руководителями, пытавшимися изменить работу тюрем и сместить акцент с наказания на реабилитацию. Мы общались с CEO² Yum! Brands Дэвидом Новаком о том, как он развивал лидеров сетевых ресторанов Taco Bell, Pizza Hut и KFC. Мы брали интервью у руководителей и программистов Facebook о том, как им удалось включить в работу около 1000 новых сотрудников. Мы написали кейс о том, как Бонни Сими и ее команда в JetBlue внедрили новые принципы работы в условиях закрытия аэропортов в нелетную погоду. Каждый раз мы приходили к одному выводу: чтобы побудить людей к действию, недостаточно дать им рациональные аргументы о том, почему они должны распространять ту или иную форму совершенства. Умелые лидеры находили способы пробудить в людях эмоции, питавшие серьезные и желательные действия. Это наблюдение пересекается с выводами исследования о силах, объясняющих как индивидуальное поведение, так и социальные движения. Результат описан в главе 3, где показано, как можно привести процесс масштабирования в движение, связывая «горячие темы» (hot causes) с «холодными» (cool)³ решениями».

Мы покажем, почему этот принцип (и многие другие) эффективен и как его нужно использовать для распространения новых убеждений и поведения. Люди, занимающиеся масштабированием, часто чувствуют, будто им предстоит первыми проехать по ухабистой дороге. Но это не всегда так. Есть ряд универсальных решений и принципов, направляющих их. И им куда проще (а еще дешевле и менее болезненно) учиться на удачах и провалах тех, кто уже прошел по этой дороге.

Второй важный урок состоит в том, что масштабирование не ограничивается Проблемой большего. Зачастую люди допускают ошибку и ведут себя так, как будто у них уже есть

² Высшее должностное лицо в компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

³ Слово hot также можно перевести как «опасный», а cool – как «крутой». *Прим. перев.*

нечто невообразимо прекрасное и достаточно распространить его так далеко и широко, как возможно. Разумеется, повторяемость всегда будет частью уравнения. Однако эффективное масштабирование не ограничивается ростом показателей за счет повторения одного и того же волшебного трюка. Недостаточно штамповать клоны идеализированных команд основателей, франшиз, производственных мощностей, мер по повышению качества, инновационных процессов, чартерной школы или программы социального обеспечения.

Скорее, основная проблема в том, что нужно делать и *больше*, и *лучше*. По мнению режиссера из Pixar и лауреата премии «Оскар» Брэда Берда, в организациях, распространяющих и сохраняющих совершенство, присутствует «неустанное беспокойство» – некомфортная и непреодолимая жажда постоянных инноваций, управляемая мучительным ощущением того, что текущее состояние недостаточно хорошо. Каждый раз, когда это происходит – в молодой компании вроде Twitter (социальные сети) или быстро расширяющейся программе борьбы с бедностью KALAHN на Филиппинах, в калифорнийской сети Lulu (открывшей за первые десять лет всего три ресторана), в 90-летней системе больниц Cleveland Clinic с 50 тыс. сотрудников, огромной международной компании типа Walmart или единственном ресторане KFC в Арканзасе, – масштабирование требует, чтобы вы никогда не останавливались на достигнутых хороших результатах. Оно предполагает, что вы ищете и внедряете новые и лучшие методы мышления и действий во всех частях системы.

Третий главный урок состоит в том, что люди, опытные в деле масштабирования, говорят и ведут себя так, будто по уши погружены в управляемую неразбериху. Они верят, что, принимая правильные решения, следуя верным принципам и основываясь на своих навыках и здравом смысле, они смогут обрести хотя бы частичный контроль над общей судьбой и повысить шансы на успех. В то же время они понимают, что масштабирование – настолько сложный и неопределенный процесс, что почти гарантированно возникнут моменты, когда все будет определяться непредсказуемыми и неприятными событиями, когда бал будут править разочарование и смятение и в воздухе станет витать дух неудачи. Лучшие лидеры и команды, занимающиеся масштабированием, вынуждены иногда даже погружаться с головой в эти неминуемые дни и даже целые месяцы неразберихи.

Мы многое узнали о том, как идти вперед в таких ситуациях, от Дэвида Келли, основателя, бывшего CEO, а теперь – председателя правления IDEO, одной из самых именитых компаний мира в области консультаций по инновациям. Мы внимательно следили за работой IDEO и часто сотрудничали с ней с 1995 г., после того как она превратилась из разработчика продуктов с 75 сотрудниками и тремя офисами в компанию, занимающуюся консультациями в области инноваций, с 600 сотрудниками и восемью офисами. Она до сих пор разрабатывает продукты вроде электровелосипеда Faraday. Однако сейчас новаторы из IDEO делают и многое другое – от изобретения более гуманных способов работы с донорами крови до проектирования примерочных кабин в нью-йоркском магазине Prada или придания более четкой формы инновационной стратегии Samsung. Несмотря на свое масштабное расширение, IDEO удалось сохранить игривый дух и жажду совершенства, которые мы замечали в ней почти 20 лет назад.

Большая часть ее успеха связана с тем, что Келли и другие высшие руководители не только верили в свою способность контролировать судьбу IDEO как растущей и развивающейся компании, но и вели себя соответственно. Так, они применили на практике многие принципы масштабирования, о которых мы расскажем ниже. Например, Келли удается направлять людей в IDEO к «подогреву горячей темы» (см. главу 3) и «распространению совершенства каскадом» (см. главу 6) в процессе найма новых людей и расширения в новые области. Однако ярче всего эффективность (и мудрость) Келли проявляется в ситуациях, когда кажется, что все не так, везде неразбериха, вспыхивают темпераментные споры, а люди как будто утратили все связи друг с другом. Он напоминает им: «Жизнь порой кажется запу-

танной. Иногда лучше всего признать это, попытаться полюбить неразбериху, насколько это возможно, и двигаться дальше».

Наше исследование показало, что IDEO – вовсе не исключение из правил. В организациях, которым удается провести масштабирование, много людей, которые говорят и ведут себя так, как будто находятся в самом центре управляемой неразберихи. Опыт IDEO может помочь и другим в практическом применении идей этой книги. Описанные в ней принципы помогут вам распространить совершенство от немногих ко многим и избежать позора (как минимум большого позора). Но помните, что вы (и ваши коллеги) всегда будете оказываться в суматошных, обескураживающих ситуациях, когда кажется, что ничто – включая наши советы – не работает. А когда это происходит, лучший выход – признать неразбериху и проталкиваться сквозь нее вперед, пока ваш путь не станет более ясным.

Четвертый важный урок состоит в том, что масштабирование начинается и завершается с отдельных личностей – успех зависит от воли и навыков людей на каждом уровне организации. И об этом должны беспокоиться не только руководители. Разумеется, многие меры по масштабированию начинаются с самого верха. Но невозможно распространять совершенство без рвения, усилий и воображения людей по всей организации. Например, в 2007 г. Майкл Камарк, президент производственного подразделения Wyeth Pharmaceuticals, принял решение, распределил деньги и поставил свою репутацию в зависимость от успеха программы, изменившей впоследствии образ мышления и действий 17 тыс. сотрудников. Разумеется, невозможно сократить издержки на 25 % при одновременном повышении качества по всем 37 производственным площадкам без усилий множества линейных руководителей и менеджеров среднего звена. Они создали группы «мини-трансформации», отвечавшие за развитие, которые постепенно расширяли свою деятельность. Например, на биотехнологической фабрике в Перл-Ривер работу группы возглавила Фусин «Фифи» Хакнасар. Ее команда систематически устраняла ненужные шаги в процессе и справлялась с задержками в переналадке линии по упаковке различных типов вакцин. Среднее время переналадки удалось снизить с 14 до 7 часов. Затем Фифи взяла на себя роль «тренера по изменениям», и полученные уроки были использованы другими командами сотрудников Перл-Ривер.

Многие организации рождаются после того, как энергичный человек замечает, что что-то не так, и решает устранить проблему. Именно так случилось, когда аспирантка-антрополог Шэннон Мэй отправилась в Китай для изучения вопросов экономического развития. Она преподавала английский язык в местной начальной школе. Мэй была поражена тем, насколько плохо ее коллеги понимали, что именно должны преподавать. Ей не нравилось то, как мало внимания они уделяют ученикам, как плохо те посещают уроки. Также ее возмущала привычка преподавателей употреблять алкоголь во время обеда. Она поняла, что ужасные школы вроде той, в которой она преподавала, способствуют распространению бедности в развивающихся странах по всему миру: согласно расчетам, 80 % учеников ее школы так и не смогли научиться нормально читать, писать или совершать простые арифметические действия. Мэй начала общаться с предпринимателями Джем Киммельманом и Филом Фреем. Троица задалась вопросом: «Почему никто не думает о школах в развивающихся странах так, как Starbucks думала о кофе?» Вскоре им удалось найти деньги на запуск проекта Bridge International Academies – сети качественных и недорогих начальных школ, призванных выпускать образованных учеников. В 2009 г. они открыли свою первую школу «Академия в коробке» в пригороде кенийской столицы Найроби под названием Мукуру. Сейчас они управляют 140 школами в трех африканских странах, где родители платят 4–10 долларов в месяц за стандартизированное и серьезное образование детей (начиная с трехлетнего возраста). Новый стандарт привел к заметным успехам и дал родителям надежду на то, что их дети смогут избежать ужасающей бедности. Кроме того, благодаря этим школам возникло более 2000 хороших рабочих мест.

Даже в крупных компаниях первый толчок к созданию и масштабированию совершенства часто возникает не на самом верху. Сотрудники толковых организаций знают, что, хотя совершенство не всегда присутствует во всем, исходная точка для его зарождения и распространения может находиться где угодно. Рассмотрим пример инженера Дуга Дитца, работавшего в одной из компаний General Electric, которая производила медицинские приборы. Откровение посетило Дитца в 2005 г. после того, как он приехал в одну больницу, чтобы посмотреть, как будет работать сканер для магнитно-резонансной томографии (МРТ), который он помог спроектировать. Дитц не мог дожидаться, когда же он увидит свое детище в действии. Однако вся его гордость моментально улетучилась, когда первым же пациентом оказалась семилетняя девочка, до слез испуганная огромной белой бездушной машиной и ее страшными звуками. Дитц понял: «Наши творения не подходят для детей». И он провел следующие пять лет за разработкой и организацией в детских больницах так называемых Adventure Series. Эти ярко раскрашенные комнаты проектируются в интересных для детей темах: «Пиратский остров», «Приключение в джунглях», «Лесной лагерь» или «Подводное приключение». Там есть тропинки, украшенные изображениями животных, медицинское оборудование напоминает подводные лодки или пиратские корабли. В качестве звукового сопровождения звучат шум джунглей или пиратские песни. В помещениях распыляются специально синтезированные запахи лаванды и пинаколады. Дитц вместе с персоналом больниц, коллегами из GE, родителями и специальной «командой советников» из числа детей создавал особый опыт «приключения». В настоящее время число «Комнат приключений» – использующихся для проведения рентгена, радиологии и магнитно-резонансного сканирования – уже составляет около 80, и они используются примерно в 20 больницах. Результат? Дети перестали бояться медицинских процедур (число случаев применения успокоительных снизилось на 80 %), уровень удовлетворенности также вырос на 90 %, а многим детям настолько понравился пережитый опыт, что они умоляли родителей прийти в больницу еще раз.

С чего начать

Рассказывая о решениях и принципах, описанных в этой книге, учащимся, менеджерам и руководителям, занимаясь коучингом для людей, с головой погруженных в масштабирование, мы часто сотрудничаем с бывшим руководителем Procter & Gamble Клаудией Кочка – играющей главную роль в главе 1. Люди часто спрашивают ее, с чего начать. Ее ответ – вариант формулировки нашего главного урока. Она говорит так: «Начинайте с себя, оттуда, где вы находитесь, с того, что у вас есть, и того, что вы можете получить прямо сейчас». Этот совет применим не только к началу процесса масштабирования. Он актуален всегда, на каждом шаге нашего пути.

Обратимся к нюансам Проблемы большего. Глава 1 начинается с самой глубокой мысли по поводу масштабирования, которую мы усвоили в ходе нашего семилетнего путешествия. Потом мы представим вам семь мантр, каждая из которых представляет собой одну из важнейших тем этой книги и ключевой ингредиент для успешного масштабирования.

Часть I

Создание условий

Глава 1. Не только воздушный бой, но и наземное сражение

Как двигаться медленнее, чтобы масштабировать быстрее (и лучше)

Вот самый важный из приобретаемых нами навыков. О нем нужно помнить всегда, если вы решаетесь заняться распространением совершенства и охватить максимально возможное число людей и мест. Венчурный инвестор Бен Хоровиц говорит о людях, успешно освоивших «темное искусство масштабирования человеческой организации», как о тех, кто вступает в наземные схватки, а не ограничивается воздушными боями.

В годы Второй мировой войны командиры часто приказывали пилотам бросать бомбы или устраивать ковровые бомбардировки с целью нанести ущерб вражеской стороне. К сожалению, такие атаки были крайне неточными. По оценкам политолога Роберта Пейпа, во время Второй мировой войны «только 18 % американских бомб упало на расстоянии менее 300 метров от намеченных целей, а 20 % британских бомб при ночных бомбардировках упало на расстоянии 8 километров от цели». Даже когда удары стали более точными, лидеры союзных армий понимали, что без наземных операций – когда солдаты оказывались ближе к цели и отвоевывали территорию буквально по метрам – победа была бы невозможной. И в наши дни, когда системы наведения позволяют сбрасывать бомбы так, что 70 % падает на расстоянии десяти и менее метров от цели, воздушной войны недостаточно для победы над неприятелем. После внимательного изучения результатов 78-дневной войны НАТО в Сербии, призванной заставить югославского президента Слободана Милошевича остановить этнические чистки, генерал ВВС США в отставке Меррилл Макпик пришел к заключению: «Самая грубая ошибка состояла в том, что использование наземных войск было исключено с самого начала».

Толковые лидеры знают, что «бомбардировка» сотрудников быстрой презентацией в формате PowerPoint, несколько дней тренинга или вдохновляющая речь не помогут, если они хотят распространить благо. Само собой, в любых проектах по масштабированию возникают моменты, когда лучше выбирать более простой путь или обеспечивать себе быструю победу. Но когда мы принялись изучать кейсы и исследования, то увидели, что не до конца разобрались с каждым примером успешного масштабирования, поначалу казавшимся простым и быстрым. Масштабирование требует тщательности и стимулирования каждого человека, команды, группы, подразделения или организации к тому, чтобы вносить одно небольшое изменение за другим, основываясь на вере в свое дело или уже достигнутых успехах.

Именно так и поступала Клаудиа Кочка в ходе своих семилетних усилий, направленных на распространение инновационных практик в Procter & Gamble. Будучи вице-президентом по вопросам инноваций и стратегии, Кочка начала работу с крошечной командой и одним проектом, а закончила с 300 экспертами в области инноваций, занятыми в десятках проектов. Мы спросили ее, какой урок она считает самым важным. Кочка рассказала, что по природе она очень нетерпелива, хочет, чтобы все было сделано максимально быстро и просто. Это помогало ее команде, стимулируя к ежедневному движению вперед, поиску толковых обходных путей для решения задач и быстрых побед. При этом Кочка пояснила, что ее

команда не смогла бы добиться успеха, если бы эта склонность к действию не сочеталась с терпением и настойчивостью. «Мой CEO, Алан Лафли, раз за разом напоминал мне о том, насколько это важно». Эта история Кочки напомнила нам то, что когда-то сказал один консультант из компании McKinsey, ветеран войн за масштабирование: правильное масштабирование в крупных организациях предполагает сосредоточенность на том, чтобы «одновременно переместить тысячу людей вперед на несколько сантиметров, а не одного человека на тысячу сантиметров»^[1].

Дисциплина не менее важна и для небольших молодых организаций. Ее применяли Шэннон Мэй и ее команда после создания Bridge International Academies – сети недорогих и стандартизованных начальных школ, описанной нами во введении^[2]. Стоит хотя бы посмотреть на непростую процедуру, созданную Bridge для оценки кандидатов и обучения новых преподавателей. В начале 2012 г. они наняли 800 учителей для работы в 51 новой и 83 существующих школах. Это непростая работа: ученики приходят в 7 утра и остаются там до 17:30 каждый рабочий день недели и проводят там полдня в субботу. От учителей требуется, чтобы учащиеся уделяли как можно больше времени «выполнению задач и активному вовлечению в работу». Команда из 30 сотрудников Bridge провела интервью с 10 тыс. кандидатов, каждый из которых прошел ряд тестов по чтению, письму и счету. Команда также просила кандидатов произнести короткую речь. Ее участники побеседовали с каждым кандидатом один на один, чтобы оценить их способность доносить материал и взаимодействовать с учащимися. Затем команда пригласила 1400 финалистов (двумя партиями по 700 человек) на пяти-недельные занятия в тренировочный лагерь. Во время учебы каждый финалист получал стипендию за изучение образа мышления Bridge, навыков и процедур. Затем команда выбрала 800 лучших из них и предложила стать учителями в школах Bridge.

Команда Bridge не ограничивается видением масштабирования как исключительно Проблемы большего. При расширении цель состоит не только в сохранении существующего положения вещей. Команда каждый день работает над *улучшением* системы. Она *никогда* не останавливается на достигнутом. Например, они постоянно улучшали технологии и содержание занятий, а также использовали телефоны и планшеты Nook для сбора денег с родителей, оплаты персоналу, предоставления учебного материала и наблюдения за результатами учителей и учащихся. Кроме того, Мэй также рассказывала и об идее выдачи учителям вопросов и заданий, предназначенных для учащихся с разными способностями.

Подобные решимость и дисциплина присущи многим другим людям, распространяющим совершенство с нижних или средних уровней организаций.

В 1991 г. Энди Папа закончил учебу в Стэнфорде, где на протяжении четырех лет был защитником в университетской футбольной команде. Благодаря удаче и настойчивости Папа нашел место в команде NASCAR из Северной Каролины^[3] – помимо прочего, ему приходилось работать в составе группы, менявшей шины болидам, доливавшей масло, подкручивавшей гайки и проводившей другой оперативный ремонт во время состязаний. Папа спросил коллег, когда те тренируются работать на пит-стопах. Те ответили, что вообще не тренируются; большинство из них в течение недели занималось другой работой и не имело свободного времени. В голове Папа мелькнула идея: воспользовавшись принятым в футболе «спортивным образом мышления» при работе на пит-стопах, команда может делать свое дело быстрее и последовательнее. Это могло бы стать огромным преимуществом: разрыв между победителями и проигравшими на гонках NASCAR настолько невелик, что часто результаты автомобилей, занимающих 1-е и 2-е места, расходятся менее чем на секунду. Папа уговорил членов своей команды заняться 20–30-минутными репетициями по два раза в неделю. Он начал анализировать записи действий на пит-стопах и тестировать различные техники (например, сматывать воздушный шланг в форме восьмерки, а не круга, чтобы уменьшить

количество оборотов). Среднее время работы команды механиков сократилось с 22 до 20 секунд, и, что важнее всего, снизилась частота внеплановых остановок на пит-стопах.

Со временем Папа привнес свой «спортивный образ мышления» в компанию Hendrick Motorsports. Он провел в ней несколько лет в должности спортивного директора и осуществлял надзор за командами механиков, которые обслуживали элитных пилотов вроде Марка Мартина, Джеффа Гордона, Джимми Джонсона и Дейла Эрхардта-младшего. Папа и его коллеги выбирают, обучают и контролируют участников каждой команды. Работа идет на основе четкого плана физической подготовки, практики и обучения, направленных на ускорение работы на пит-стопах (текущая цель в том, чтобы сократить продолжительность остановки до 14 секунд) и более стабильной работы на каждом из 36 сложных соревнований в год (в ходе каждой гонки болид совершает 6–12 пит-стопов). Принятие такой дисциплины помогло команде Hendrick выиграть больше чемпионатов, чем любому другому участнику NASCAR: так, Джимми Джонсону удалось добиться невероятных результатов и выиграть пять чемпионатов Sprint Cup в 2006–2010 гг.

Клаудиа Кочка, Шэннон Мэй и Энди Папа двигались разными путями. Однако у них имеется общая черта – важнейшее качество, помогающее выигрывать наземные бои и преодолевать неминуемые отступления и неприятные сюрпризы. У этих звезд масштабирования есть мужество. По мнению исследователя Анджелы Дэкуорт и ее коллег, оно предполагает готовность упорно работать и сохранять интерес, невзирая на неудачи, невзгоды и временное отсутствие прогресса. Мужественный человек воспринимает процесс достижения как марафон, требующий немалой выносливости. Мужество ведет людей к успеху, особенно когда они сталкиваются с серьезными и продолжительными проблемами, сопровождающими любые попытки масштабирования.

Мантры масштабирования

Мы расскажем о том, как и где быть настойчивыми, когда ваша компания борется за масштабирование совершенства. Нам удалось выявить ряд надежных признаков того, как продвигается процесс. Затем мы свели их к семи мантрам. Если вы хотите заняться масштабированием, вам стоит заучить их наизусть, научить им других и придерживаться их во что бы то ни стало – особенно когда дела идут не слишком хорошо.

1. Распространяйте образ мышления, а не просто присутствуйте

Велика разница между масштабной демонстрацией вашего баннера, логотипа или лозунга и глубоким серьезным влиянием на мысли, действия, чувства сотрудников и клиентов и их способы отфильтровывания информации. Масштабирование развивается менее напряженно и более последовательно, когда вовлеченные в него люди одинаково оценивают, что правильно, а что неправильно, на что обращать внимание, а что игнорировать. Эффективность масштабирования зависит от того, насколько ваша группа, подразделение или компания верит в него и едина во мнениях. Масштабирование можно сравнить с боем на земле, а не в воздухе: развитие, распространение и обновление образа мышления требуют бдительности. Нужно, чтобы вы заявили о своих убеждениях, подтвердили их своим поведением, а потом повторили все снова. Эти общие убеждения снижают уровень неразберихи, несогласия и ненужных тупиков – и позволяют снизить шансы на то, что со временем движение в сторону совершенства замедлится.

Мантры масштабирования

1. Распространяйте образ мышления, а не просто присутствуйте

Для достижения успеха недостаточно наращивать численные показатели или размещать ваш логотип везде, где возможно.

2. Задействуйте все чувства

Поддерживайте образ мыслей, который вы хотите распространять, с помощью визуальных изображений, звуков, запахов и других тонких сигналов, которые порой едва заметны.

3. Свяжите реальность с долгосрочными мечтами

Постоянно задавайте себе и другим вопросы о том, что нужно сделать, чтобы связать настоящее с мечтами, которые вы надеетесь реализовать в будущем.

4. Усиливайте ответственность

Вызывайте у людей чувство, описываемое словами «это место принадлежит мне, а я ему».

5. Бойтесь неразберихи

Каждый постоянно сталкивается с риском, связанным с влиянием ужасного трио: *мечтательности, нетерпения и некомпетентности*. Здоровая доза беспокойства и сомнений в себе может стать отличным противоядием от этих трех проблем при масштабировании.

6. Масштабирование требует как сложения, так и вычитания

Проблема большего представляет собой также и проблему меньшего.

7. Замедляться для того, чтобы потом масштабировать быстрее – и лучше

Понять, когда и как переключаться с автоматических, бездумных и быстрых типов мышления («Система 1») на медленные, напряженные, логичные, созерцательные и сознательные («Система 2»); порой лучший совет звучит так: «Ничего не надо делать – просто стойте в стороне».

Пример Facebook показывает, что нужно делать для создания и сохранения образа мышления, даже когда след организации распространяется как лесной пожар^[4]. Безумный рост компании начался легендарной ночью в феврале 2004 г., когда 19-летний студент Гарварда Марк Цукерберг, выпив несколько банок пива, создал первую версию сайта – сырую, но увлекательную. К концу 2004 г. Facebook уже привлек свыше миллиона пользователей, а к концу 2012 г. – миллиард. Будущее непредсказуемо. Невзирая на некоторые проблемы в развитии компании (например, неудачное публичное размещение акций), некоторые эксперты полагают, что она станет более значимым игроком на рынке, чем Apple и Google. Другие же считают, что она растеряет популярность, а потом и исчезнет, как America Online.

Что бы ни ждало Facebook, колебания и метания в процессе ее развития оставили колоссальный след за восемь коротких лет до размещения акций в 2012 г. Замедляясь при

необходимости и избегая ярлыков, когда дело касалось развития людей, обеспечивавших дальнейшее расширение компании, лидеры воспитывали в коллегах волю, навыки и устойчивость. Все это позволяло компании двигаться гораздо быстрее, когда и где это было необходимо. Мы могли видеть своими глазами, как этим людям удастся сохранять сосредоточенность, каким бы диким и порой бесконтрольным ни становился бизнес начиная с 2006 г. (с момента, когда мы стали общаться с представителями Facebook, брать у них интервью и заниматься совместными проектами). Эти люди оставались в седле, невзирая на давление времени и массу отвлекающих факторов: в то время к системе присоединялось до 3 млн пользователей в неделю, а каждый шаг компании находился под пристальным вниманием СМИ (стоит ли говорить, что руководство подавляющего большинства стартапов не должно отвечать на вопросы о своем отношении к правительствам Египта и Ливии?). Не стоит забывать и о вышедшем в то время голливудском блокбастере, изображавшем Цукерберга в непривлекательном свете, и неприятных исках, и бунтах пользователей: в 2006 г. 750 тыс. человек начали протестовать против «новостной ленты», а в 2012 г. новый функционал – «шкала времени» – вызвал неодобрение уже миллионов.

Поначалу такая преданность росту и воспитанию сотрудников Facebook выражалась неформально. В первые годы Цукерберг работал бок о бок с сотрудниками в тесных офисах. Он постоянно говорил им о своих убеждениях и о том, как они подпитывают стратегию Facebook. Сотрудники внимательно смотрели на него и видели, как он выстраивает жизнь в соответствии со своими представлениями. Как только компания стала слишком большой и Цукерберг уже не мог лично влиять на каждого, он перешел к более системным методам, самым заметным из которых стал учебный лагерь для новичков под названием Bootcamp. Программисты Facebook и другие разработчики продуктов приглашаются на работу после нескольких раундов изнурительных интервью, призванных оценить их уровень технических навыков и степень культурного соответствия. Однако они не приступают к работе над конкретными проектами в первые шесть недель после приема на работу. Менеджмент компании имеет определенное представление о том, какую роль будет играть каждый новичок. Однако окончательное решение не принимается до окончания смены в лагере, созданном и управляемом инженерами – а не представителями HR-отдела.

Во время пребывания в лагере каждый новый сотрудник работает с примерно десятком различных групп. Крис Кокс, 31-летний вице-президент Facebook по вопросам разработки продуктов, подчеркивает: суть лагеря не ограничивается тем, чтобы понять, какая роль лучше всего подходит для новичка. Гораздо важнее заразить каждого образом мышления Facebook. Работа в лагере требует, чтобы новички начали жить в соответствии с главным убеждением, принятым в компании: «Действуй быстро и ломай (стереотипы)». По словам Кокса, одно дело просто сказать новым программистам, что они могут менять код сайта, и совсем другое – позволить им сделать это. В разговоре с нами он добавил: «Мы просим их: схватите то, что видите перед собой, и попытайтесь это изменить». Кокс рассказал нам об одном новичке, которому позвонил отец и сказал: «У вас там проблема с ниспадающим меню». Новичок перезвонил отцу на следующий же день: «Папа, я все починил. Ты уже видел?» Именно таков образ мышления Facebook: если вы хотите, чтобы люди действовали быстро и исправляли проблемы, они должны не бояться что-то сломать на своем пути. Когда дело касается разработки сайта, медленные действия и попытка сделать все идеально считаются в Facebook настоящим табу. По словам программиста Санджива Сингха, если вы будете ждать, пока другой скажет вам, что делать, не просите о помощи в случае проблем и не показываете другим свою работу, пока она не станет совершенной, «вы не приживетесь в Facebook».

Пребывание в лагере прививает и другие убеждения относительно святынь и табу Facebook. Программисты должны понимать суть всей базовой программы, а не только сво-

его участка. Работа на разных участках помогает новичкам уяснить общую картину. И они понимают, что никакая роль в Facebook не вечна. Крис Кокс работал программистом, дизайнером продукта, менеджером проекта, главой HR-отдела и вице-президентом по продукту в первые шесть лет в компании. Но даже после завершения работы лагеря эти убеждения необходимо поддерживать и укреплять. Инженер Джейсон Собель рассказал: Facebook не просто говорит новым сотрудникам, что те, скорее всего, недолго останутся на одном месте; сотрудники живут в рамках этой философии, которая воплощается в «почти обязательной» программе, в рамках которой новичок каждый год «сдается» другой группе на месяц.

Каждому новичку назначается наставник – обычно инженер, не менеджер, – который помогает разобраться в происходящем. Новый «класс» из 20–30 человек начинал работу примерно каждые две недели в 2011 г. – а это значило, что 70 или 80 инженеров одновременно снимались с работы, чтобы стать наставниками. Зачастую это приводило к замедлению работы над важнейшими проектами. Но лидеры Facebook, в том числе Крис Кокс и директор по технологиям Майк Шрепфер, убеждены, что дело того стоит. В итоге в компанию приходят люди с правильными убеждениями. Лагерь также помогает Facebook масштабировать таланты, поскольку дает наставникам возможность «окунуться в холодную менеджерскую воду». Иными словами, он позволяет программистам понять, нравится ли им быть наставниками и лидерами для других. А руководители Facebook получают в итоге полезные подсказки по поводу того, можно ли считать сотрудников потенциальными кандидатами на менеджерские позиции.

Нет единого и единственно правильного образа мышления для каждой компании – или даже для отдельных частей одной компании. То, что считается в одной организации святыней, может (и должно) стать табу в других. Когда Саттон спросил руководителя компьютерной компании VMware, использует ли тот в работе подход «Действуй быстро и ломай», ответом был искренний смех. Собеседник сказал, что им куда лучше следовать противоположному убеждению, особенно в подразделении, разрабатывающем программы для атомных подводных лодок. Или возьмем, например, вопрос секретности. В Apple она почитается выше многого другого. Вернувшись к управлению компанией в 1997 г., Стив Джобс уволил нескольких сотрудников, передавших его внутреннее письмо в руки журналистов. Потом он тут же сообщил всей компании, почему так сделал. Журналист Fortune Адам Лашински говорит, что «никто из сотрудников Apple не забывает» урока, получаемого в ходе профориентации и носящего название «испуганного молчания»⁴. Новичкам говорят, что в случае намеренного или случайного разглашения секретов Apple последует моментальное увольнение. А в Mozilla секретность почти отсутствует. Эта компания, занимающаяся разработкой программ с открытым кодом, более всего известна своим браузером Firefox, которым пользуется свыше 300 млн человек и который переведен более чем на 65 языков. Нам довелось наблюдать за ростом Mozilla от небольшой компании с 12 сотрудниками до крупной, число которой превышает 500 человек. Зачастую нас поражало, насколько открыто высшие руководители вели себя, когда дело касалось проблем дизайна, угроз конкурентов, ошибок в программах или внутренних разногласий. Бывший CEO Джон Лилли как-то сказал нашему классу в Стэнфорде, что собирается отменить периодическую оценку результатов сотрудников, хотя против этого категорически протестовал руководитель отдела персонала.

На проблему «универсальных» решений можно взглянуть и под другим углом. Лучшие образы мышления дают нам полезное руководство к действию, но их применение в каждом случае приведет к почти гарантированным проблемам. Порой самое мудрое решение в том, чтобы игнорировать самые глубокие убеждения или идти им наперекор. Хоро-

⁴ Лашински А. Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира. – М.: Азбука-Аттикус, 2012.

ший пример – уровень секретности в Mozilla. Джон Лилли рассказывал нам, что в течение «первых десяти лет истории компании все проекты, независимо от стадии, были, по сути, открыты для всех с момента создания. Однако мы поняли (причем иногда это было болезненно): когда идеи только начинают оформляться, они напоминают хрупкие цветы – по ряду причин они окажутся слишком безумными, не сработают и даже не заслуживают того, чтобы начать ими заниматься»^[5]. Чтобы защитить эти хрупкие идеи от слишком ранней гибели от рук тысяч активных помощников (и критиков) из сообщества разработчиков программ с открытым кодом, руководство открыло подразделение Mozilla Labs, «у которого было совершенно явное направление, но которое не было обязано рассказывать о своих действиях с самого начала. И это очень нам помогло: теперь проекты могли обрести чуть больше ясности и импульса, а безумным идеям удавалось выжить чаще. То, что нужно».

И, наконец, сохранение и постоянное улучшение образа мышления организации напоминают активные личные отношения. Нужна постоянная бдительность. Даже если у вас самые хорошие намерения, вы можете все разрушить, действуя на автопилоте, срезая углы и двигаясь по пути наименьшего сопротивления. И вы забываете о сути совершенства. Зачастую, когда вы обращаете слишком много внимания на цифры или пытаетесь наклеить свой логотип на максимальное количество клиентов, мест и вещей, вам слишком сложно противостоять искушению и соглашаться с посредственным или даже плохим результатом.

Печальный урок, связанный с этой мантрой, преподала нам компания Starbucks. В 2007 г. Саттон своими глазами увидел, как может повредить репутации компании посредственность сотрудников. Он вместе с коллегами по Стэнфорду Майклом Дирингом и Перри Клебаном проводил в Абу-Даби трехдневный семинар по вопросам менеджмента для 50 руководителей компаний. Семинар обслуживала пара сотрудников, сидевших в дальнем углу комнаты. Кофе был некрепким, холодным и безвкусным. Сок имел привкус фольги и даже казался прокисшим. Сладкие булочки были твердыми как камень. Но при этом оба сотрудника половину своего рабочего времени расслабленно сидели в углу и чуть ли не дремали. В тот день компания показала себя. Присущая ей преданность найму великолепных людей и предоставлению клиентам первоклассных продуктов практически исчезла после того, как компания расширилась слишком быстро. И это не только наше мнение. СЕО Говард Шульц посетовал на дрейф Starbucks в сторону посредственности во внутреннем меморандуме, распространенном в феврале 2007 г. Когда текст попал в прессу, Шульц был вынужден признаться в его подлинности^[6]. Он указал на последовательность решений, которые в итоге привели к «размыванию образа Starbucks» в процессе роста компании от 1 до 13 тыс. торговых точек. В своей книге 2011 г. «Полный вперед»⁵ Шульц детально описывает, как «коммерциализация опыта Starbucks» привела к утрате «теплого ощущения соседства», вследствие чего произошло «размывание». Шульц писал и о том, что будет делать компания, чтобы «вернуть боевой дух».

В чем главный урок этой истории? Компания редко утрачивает здоровый образ мышления и возникающее в его результате совершенство сразу. Обычно это происходит из-за серии небольших и на первый взгляд безопасных шагов, меняющих наши священные убеждения и постепенно превращающих их в пустые и лицемерные слова.

2. Задействуйте все чувства

В меморандуме Говарда Шульца упоминалось и о том, что сотрудники Starbucks перестали молотить кофе в кафе, и поэтому те утратили «душу прошлого», которая когда-то пробуждалась благодаря звукам мельниц и запаху свежемолотого кофе. Эта печаль Шульца

⁵ Шульц г. Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucks душу. – М.: Эксмо, 2011..

вполне совпадает с нашей второй мантрой. Образ мышления распространяется и сохраняется в виде тонких сигналов, активирующих все чувства. Многие исследования показывают, как на действия и мысли людей могут влиять едва заметные или кажущиеся очевидными стимулы. Наши убеждения и поведение поддерживаются – и подрываются – цветами и картинками, которые мы видим, звуками, которые слышим, запахами, которые ощущаем, тем, что мы пробуем на вкус или чего касаемся руками. На нас влияют и тон голоса, и выражение лица, с которым люди произносят слова. Мы обращаем внимание и на то, как они смотрят нам в глаза, на их позу и множество других, казалось бы, непоследовательных и даже неуместных подсказок в окружающем мире.

А теперь мы расскажем, что случилось после того, как исследователи изучили влияние воспроизведения французской или немецкой музыки на покупки вина в британском супермаркете. Когда играл французский аккордеон, покупатели приобретали в пять раз больше французского вина, чем немецкого. Когда же играла бравурная немецкая музыка, покупатели предпочитали немецкое вино (в два раза чаще французского). Музыка очевидно повлияла на покупателей, хотя они этого не понимали. Тем же влиянием обладают запахи. Голландские психологи провели странный эксперимент, в ходе которого во время 18 случаев двухчасовых поездок на поезде они впрыскивали в пассажирские купе запах чистящего продукта с лимонной отдушкой. Затем они собирали и взвешивали мусор, оставленный пассажирами, и сравнивали его с количеством мусора, оставленного в тех же купе в недели, когда этот запах не впрыскивали. В купе без запаха пассажиры оставляли почти в три раза больше мусора, что исследователи объясняли бессознательным стремлением к порядку вследствие влияния запаха и соответствующим поведением. Эти выводы идентичны выводам другого исследования, в котором люди, чувствовавшие лимонный запах чистящего продукта, значительно чаще убирались, а также старались не просыпать крошки при употреблении в пищу печенья.

Свой вклад вносят и окружающие объекты. Психолог Кэтлин Вос и ее коллеги использовали «подсказки» для привлечения внимания к деньгам – например, ставили перед людьми пачки фальшивых купюр или показывали им изображения. Затем исследователи раздавали задания: например, просили помочь разгадать нерешаемую головоломку или оказать содействие слепому, случайно уронившему коробку с карандашами. Результаты оказались пугающими. Денежные «подсказки» заставляли участников меньше просить о помощи, реже предлагать помощь, чаще заниматься работой и отдыхом отдельно от других и значительно чаще сохранять физическую дистанцию между собой и новыми знакомыми. Так, в эксперименте с участием «слепого» участники играли в «Монополию» на протяжении семи минут. У них оставалась пачка в 4000 игровых долларов, либо пачка в 200 долларов, либо вообще ничего. После этого в комнату заходил человек с явными признаками слепоты и «случайно» ронял несколько карандашей. Участники с большими пачками денег поднимали значительно меньше карандашей, чем с небольшой пачкой или без денег. Деньги, которые участники замечали, но не регистрировали в памяти сознательно, создавали ассоциации с бизнесом, богатством и капитализмом. В итоге они становились менее полезными для других, более эгоцентричными и самодостаточными.

На наши убеждения и действия могут также влиять температура и прикосновения. Например, поразительный эффект дают едва заметные тепло или холод. Психолог Лоуренс Уильямс описывал свой негласный эксперимент, участники которого случайным образом отбирались, чтобы держать чашку холодного или горячего кофе^[7]:

Наша сотрудница должна была встретить участников на первом этаже факультета психологии. Она шла вместе с ними в лабораторию и держала в руках несколько учебников, доску для записей, а также чашку с кофе (либо холодным, либо горячим). В какой-то момент она невинно спрашивала участников, не могли бы те подержать ее чашку, пока она записывала

какую-то информацию – текущее время, имя участника или отметку о его приходе, – а затем забирала ее, пока они поднимались в лабораторию на лифте. Соответственно, участники не представляли себе, что чашка в их руках – крайне важный элемент эксперимента.

Участники, державшие горячий кофе, оценивали сотрудницу как теплую, общительную и щедрую. Те же, кто держал холодный, оценивали ее же как более отстраненную, менее щедрую и антисоциальную. Участники, державшие горячий кофе, были скорее готовы купить подарок для друга, а те, у кого был холодный, предпочитали покупать подарки себе.

Получается, вы можете поддерживать определенный образ мышления, создавая и увязывая тонкие, почти незаметные подсказки, включающие сразу несколько чувств. Стоит обратить внимание на опыт дизайнеров тематических парков Disney. Кэрин Крикорян, руководящая направлением по изучению опыта посетителей^[8], рассказала нам о десятках небольших подсказок, которые использует Disney для распространения ощущения счастья: запахи, цвета, униформа, язык, а также простые действия, которые совершают сотрудники (называемые в компании «актерами») в ситуациях, когда не до конца уверены в том, что им делать. Например, их учат, что при разговоре с ребенком нужно присесть и приблизиться к нему, чтобы малыш не пугался. Крикорян подчеркивала, что, когда дело касается небольших подсказок, особенно важно выявить и исключить любые «диссонирующие детали», противоречащие желательному образу мышления. Например, посетители Диснейленда никогда не должны видеть, как Микки-Маус говорит по телефону, а Белоснежка жует жвачку. Рассказ Крикорян напомнил Саттону об одной крупной энергетической компании, которую он изучал в 1990-х. Высшие руководители раз за разом высказывали разочарование тем, насколько сложно заставить сотрудников работать вместе, обмениваться информацией и учитывать долгосрочную перспективу (не заикливаясь на краткосрочной прибыли). Но у каждого из тех, кто высказал подобные жалобы, имелась одна и та же заставка на рабочем столе компьютера: текущая цена акций компании. Эта «диссонирующая деталь» явно противоречила образу мышления, который хотели внедрить руководители.

3. Свяжите реальность с долгосрочными мечтами

Пару лет назад мы провели беседу с Биллом Кэмпбеллом в стэнфордском Directors' College – программе наставничества для членов советов директоров публичных компаний. Кэмпбелл считается самым почитаемым руководителем и наставником в Кремниевой долине. Он входит в состав правления Apple и Intuit, известен своей ролью в обучении десятков влиятельных руководителей, включая лидеров Google и Apple. Все называют Кэмпбелла «тренером»: он до 39 лет был главным тренером футбольной команды Колумбийского университета. Потом он покинул Нью-Йорк и стал работать в Кремниевой долине. В последнее десятилетие жизни Стива Джобса Кэмпбелл и легендарный руководитель Apple встречались, гуляли и общались почти каждое воскресенье. Когда кто-то из учащихся Directors' College спросил Кэмпбелла о том, какой навык для высшего руководителя стоит считать самым важным, тот ответил, что это довольно редкая способность (которой, кстати, в полной мере обладал Джобс) убеждаться в том, что все текущие дела сделаны надлежащим образом, при этом никогда не упуская из виду того, что важнее всего.

Поддерживать подобный баланс для нас как человеческих существ непросто. Проведенное Яковом Тропе и его коллегами из Университета штата Нью-Йорк исследование показывает, что размышление о событиях в отдаленном будущем одновременно хорошо, поскольку мы сосредоточиваемся на долгосрочных целях, и плохо, поскольку мы создаем нереалистичные фантазии. Мы недостаточно думаем о шагах, которые нужны для достижения этих целей, а следовательно, недооцениваем, сколько времени и усилий нам потребу-

ется. При этом нет ничего хорошего в том, чтобы думать только о приближающихся сроках завершения заданий и краткосрочных целях. Мы сосредоточиваемся на том, что возможно, и на шагах, которые необходимо предпринять прямо сейчас, но порой забываем или упускаем из виду долгосрочные цели. В итоге мы направляем свои усилия на достижимые задачи, даже если они подрывают нашу способность достичь конечной точки путешествия.

Масштабирование требует, чтобы мы постоянно задавали себе и другим вопросы о том, что нужно сделать, чтобы связать вечное настоящее, в ловушке которого находится каждый из нас, с мечтами, которые мы надеемся воплотить в будущем. В ходе интервью Шэннон Мэй, основатель Bridge International Academies, подчеркнула, что работа по масштабированию началась с открытием первой школы в Найроби. Хотя вся команда основателей находилась в одном месте и могла без проблем общаться с персоналом, учащимися и родителями, она предпочитала пользоваться мобильными телефонами, поскольку, цитируя Шэннон, «мы постоянно задавались вопросом, как все это будет работать после того, как мы откроем 100 школ».

Аналогичный подход использовала Google. Шона Браун работала в ней исполнительным вице-президентом с 2003 по 2011 г. Она играла важнейшую роль в масштабировании Google от компании с 1000 сотрудников в Маунтин-Вью до 30 тыс. людей в десятках офисов по всему миру. Браун рассказывала нам, что при принятии каждого решения лидеры Google пытались сопротивляться самому простому варианту^[9]. Они задавались вопросом: «А как это будет работать, когда мы станем в 10 или 100 раз крупнее?» Они думали: «Давайте решать не на основании того, что будет лучше прямо сейчас, а подумаем, что будет для нас лучше через два или три года».

По словам Браун, такой образ мышления создавал проблемы в процессе найма сотрудников. Постоянно возникало искушение пригласить кого-то нового, способного тут же взяться за работу и завершить ее прямо сейчас. Компания заставляла себя сдерживаться, потому что ей были нужны не только те, кто способен выполнить задачу прямо сейчас. Она терпеливо ждала людей, обладающих достаточным любопытством и кругозором для того, чтобы дорасти до новых ролей и взять на себя больше ответственности – а также способных передать другим «жизненную силу» компании, ее культуру инноваций. Google никогда не торопилась с наймом сотрудников, а в процесс собеседований и отбора всегда вовлекалось много менеджеров, руководителей, программистов и других специалистов. Каждая новая кандидатура до сих пор получает одобрение на высшем уровне. Браун подчеркивала, что иногда тщательный процесс замедлялся, приводил к опозданию с выводом новых продуктов и повышал нагрузку для тех, кому нужно было решать задачи *прямо сейчас*. Однако Браун верит, что подобный процесс найма – главная причина, по которой компания, которую она оставила в 2012 г., имела точно такую же культуру, что и на момент ее прихода в 2003 г. Она по-прежнему децентрализована, в ней работают толковые люди, которым не нужны жесткие рамки, чтобы глубже понимать происходящее, принимать грамотные решения и внедрять идеи.

Сосредоточенность на краткосрочных действиях, упрощающая процесс масштабирования, применима не только к растущим компаниям. Она помогает людям и командам лучше распространять эффективные рабочие методы даже в зрелой компании. В разговорах с Клодией Кочка о распространении инновационных практик в Procter & Gamble она много раз подчеркивала, что ее команда нуждалась в победах на ранних этапах. Однако, как и в игре в шахматы, ранние победы должны закладывать основу для будущего выигрыша. Идеальные быстрые победы помогают людям начать двигаться и не останавливаться. Они добавляют оптимизма и вдохновения, становятся основой для убедительных историй и наглядно показывают, что вы масштабируете нечто действительно важное. Они также обеспечивают доверие и «защиту» в виде легитимности, помогающей вашей команде выдерживать штормы в

будущем. Помня об этом, команда Кочка начала работать с самыми проблемными брендами в портфеле P&G, где быстрый успех казался возможным, а руководители жадно ждали хороших решений.

Крайне важным для команды оказался ранний успех со зрелым и находившимся в застое брендом Mr. Clean. Она смогла четко уловить и разочарование потребителей из-за надоедливости рекламы, и чувства и воспоминания, связанные с брендом. Эти уроки привели в 2005 г. к запуску продукта Mr. Clean Magic Reach, упрощавшего чистку ванных комнат. Magic Reach не был великим, однако продавался неплохо. Работа с Mr. Clean побудила и другие подразделения P&G протестировать новые инновационные методы, а результаты этого эксперимента обеспечили команде Кочка «инъекцию» взаимного доверия, позволившего продолжить движение вперед. Также эта первая победа заложила основу для большего. Она научила лидеров Mr. Clean по-новому думать о своем бренде, а это заставило их создать новые идеи, не связанные с жидкостями, что позже привело к появлению мегахита Mr. Clean Magic Eraser.

4. Усиливайте ответственность

Эта мантра появляется в следующих главах во множестве вариантов, особенно когда мы обсуждаем самые важные таланты, необходимые в масштабировании. Ответственность означает, что в организации много людей, воплощающих совершенство и защищающих его (даже когда они устали, перегружены или отвлечены), неустанно работающих над его распространением и постоянно помогающих, критикующих и (при необходимости) отставляющих в сторону коллег, не способных жить идеями совершенства и распространять их. Главная – и непростая – задача состоит в создании системы, в которой идея принятия ответственности постоянна, сильна и едина для всех. Бездельникам, энергетическим вампирам и эгоистичным одиночкам негде укрыться.

Есть много способов создания подобной системы ответственности, но цель всегда одна: поддерживать постоянное напряжение, чтобы все поступали правильно. Майкл Блумберг стремился создавать подобную ответственность во время своего долгого пребывания в должности мэра Нью-Йорка. Для этого он собрал 50 самых важных представителей своей администрации в тесный и иногда шумный зал, в центре которого стоял его стол. Каждый сотрудник сидел в небольшом отсеке с крошечным столом. Все могли видеть, а иногда и слышать, чем занимаются остальные. Над всеми нависало бремя, заставлявшее поступать правильно и поддерживать священные принципы открытой коммуникации. Бывший обитатель этого зала рассказывал журналу New York: «Может показаться, что к подобному стилю организации вообще невозможно привыкнуть... но когда вы видите, как мэр проводит встречи на самом высоком уровне у вас на глазах, то начинаете понимать, что эта модель открытой коммуникации – совсем не ерунда. И она действительно работает».

Объединение людей в тесный коллектив – только один из способов создания компании, сотрудники которой неустанно стремятся поступать грамотно, жить в соответствии с определенным образом мышления и призывать других делать то же. Метод Блумберга не может использоваться, когда люди разбросаны по различным городам или странам. Но есть и другие пути создать подобную организацию, участники которой испытывают постоянное давление ответственности. Сотрудники Стэнфорда Чак Изли и Амин Сабири создали и преподают бесплатный курс под названием «Предпринимательство в области технологий». Он привлек 37 тыс. учащихся из более чем 75 стран и стал одним из первых важных МООС (массовых открытых онлайн-курсов, *massively open online courses*) в Стэнфорде. На протяжении нескольких десятилетий разные версии этого курса одновременно преподаются нескольким группам из 50–60 студентов, собирающимся в обычном классе дважды в неделю. Основным

фактором успеха при масштабировании для более широкой аудитории стала разработанная Изли^[10], Сабери и докторантом Фарназом Ронаги технологическая платформа под названием Venture Lab. Она использовалась для донесения информации до 37 тыс. студентов, записавшихся на занятия. Курс включал лекции по маркетингу, технологии и финансам; интервью с интересными гостями, в том числе президентом Стэнфорда и членом совета директоров Google Джоном Хеннесси; а также советы по созданию новой компании и дополнительные материалы. Команда преподавателей использовала платформу для временного масштабирования в течение 12 недель обучения. Это был не просто сайт, вываливавший на посетителей контент; команда разработчиков смогла создать ряд толковых и простых в использовании сетей, позволявших связывать, организовывать, оценивать и учить студентов.

Эта технология позволила с самого начала поддержать готовность и желание учащихся работать упорно и в сотрудничестве с другими. Поначалу студенты распределялись по группам по географическому признаку (месту жительства). Затем организаторы перемешали учащихся с разными навыками, техническим и рабочим опытом. Каждую из новых команд просили сформулировать пять лучших и пять худших идей для стартапа, а затем создать и представить видеофильм на эту тему в течение недели. Эта простая задача позволила быстро отделить исполнительных сотрудников от бездельников. Затем участников каждой группы просили оценить своих коллег, причем оценки были доступны для всех. Затем появилась возможность сформировать новые группы, уйти в другую группу или пригласить новичков – это было значительно проще при наличии данных о «халаявщиках» и трудягах.

Платформа также позволила по-новому оценивать результаты домашней работы студентов силами коллег: вместо того чтобы брать на себя бремя проверки заданий 37 тыс. учащихся, команда преподавателей поручила это другим студентам (прошедшим онлайн-курс по методам оценки). К своей немалой радости, Изли и Сабери обнаружили, что эта система привела к появлению более жестких стандартов. Команда преподавателей раздала задания случайной выборке учащихся, а затем попросила ее создать руководства по проверке и оценить качество работы коллег. Было заметно, что студенты оценивали результаты значительно жестче, чем преподаватели. Затем команды из преподавателей и студентов пригласили около 200 опытных предпринимателей. Те стали наставниками и получили возможность использовать платформу для поиска команды, соответствовавшей навыкам и интересам каждого из них.

Мы зашли на сайт 23 июля 2012 г. в 10 утра. На странице со статистикой было написано, что в тот день активной работой занималось 563 учащихся, а общение шло примерно в 190 командах. Навин Багреха, студент-инженер из Индии, выложил задание – созданное им видео с идеей стартапа. Одна команда работала над финальной презентацией под названием «Основа снижения сложности». Это была презентация идеи для создания компании, разрабатывавшей инструменты для более эффективного структурирования компаний, основанного на анализе взаимодействий между ее участниками. Команда из девяти человек была сформирована Роджером Сеном, инженером-компьютерщиком из Испании. Еще в ней были четыре студента из Германии и по одному из Франции, Италии, США и ЮАР. Их наставником был Бенсон Йонг, основатель и старший партнер Triware Network Systems, расположенной в окрестностях Сан-Франциско.

Социальное давление и мониторинг обеспечили должный уровень ответственности в этом онлайн-классе. Каждый из начавших учебу 37 тыс. студентов мог видеть результаты остальных: сдали ли домашние задания, как те были оценены, как оценивался их вклад в общее дело товарищами по команде, когда они в последний раз заходили на сайт, насколько активно участвовали в дискуссионном форуме. Давление сделало свое дело, и размер класса сократился с 37 тыс. в начале до 10 тыс. в конце учебы. Скорость, с которой бездельники и лентяи покидали проект, возросла на шестой неделе, когда преподаватели

попросили команды пообщаться с коллегами, которые не тянули всего объема нагрузки, и дать им это понять. Это привело к тому, что около 2000 студентов сами отказались от дальнейшей учебы, а команды смогли убедить отказаться еще около 200 отстающих. Многие из них никогда не видели коллег в лицо, но команде преподавателей удалось использовать свою мощную платформу, высшую степень прозрачности, социальное давление и жесткую политику, чтобы создать масштабируемую обучающую организацию, пронизанную ответственностью. К осени 2013 г. эту платформу уже использовало не менее 20 курсов в Стэнфорде и других университетах. Затем для ее дальнейшего развития, продажи и распространения была создана компания NovoEd, а Сабери стал ее CEO.

5. Бойтесь неразберихи

В 2011 г. у нас прошел отличный ужин с Марком Гершоном. Мы планировали обсудить название книги и подобрать лучшие слова и фразы для описания масштабирования. Гершон идеально подходит для этой задачи, поскольку он зарабатывает на жизнь созданием названий: это и вода Dasani, и Swiffer, и самое знаменитое его творение, BlackBerry. Гершон – творческий человек широкого профиля. Он пишет шутки для комиков вроде Джея Кэрни и Джея Лено, телесценарии и даже создал пару книг. Кроме того, он рисует карикатуры и преподает основы импровизации и стендап-комедии. После обсуждения названия книги мы обратились к близкому вопросу: каким словом лучше всего описать неправильное масштабирование, антитезу распространению совершенства? Кто-то предложил «неразбериху» (*clusterfug*). Мы рассмеялись и согласились, что это вполне может считаться одним из самых цветистых и убедительных слов в английском языке, но решили, что название вроде «No More Clusterfugs» будет слишком шокирующим и туманным. (Как вы уже, наверное, догадались, мы использовали в разговоре несколько иное слово. Сейчас же мы занимаемся самоцензурой – заимствуя использованный Норманом Мейлером в книге «Нагие и мертвые»⁶ эвфемизм *fug* (сор, пыль) – поскольку изначальное слово оскорбляло читателей.)

Мы не забыли того ужина. По мере развития нашего исследования мы поняли, что определение этого бранного слова в Urban Dictionary достаточно четко описывало множество элементов самых ошибочных усилий по масштабированию^[11]. Изначально это был «военный термин для описания ситуации, вызванной слишком большим количеством бездарных офицеров, при этом слово “cluster” относится к “дубовым листьям”, отличительным знакам на униформе майоров и подполковников». Еще ближе выглядели другие определения: «состояние дел, возникающее из-за наличия в проекте слишком большого количества сотрудников и недостаточного числа *тренированных* людей». При чтении этих определений и изучении примеров, когда масштабирование привело к негативным последствиям, мы постоянно замечали появление трех элементов:

⁶ Мейлер Н. Нагие и мертвые. – М.: Воениздат, 1976.

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.

Комментарии

1.

Эта и другая информация об опыте Кочки взята из различных ее презентаций для руководителей и студентов в Стэнфорде, включая выступление в нашем классе масштабирования совершенства 10 января 2013 г., и в ходе интервью, взятого Рэо 30 октября 2012 г.

2.

Приведенная ниже информация о Bridge International Academies почерпнута из телефонного интервью, взятого Рэо и Саттоном у Шэннон Мэй 25 февраля 2013 г.

3.

Информация о карьере Энди Папа основана на телефонном интервью, взятом Робертом Саттоном 8 декабря 2008 г. Кроме того, Рэо и Саттон провели за много лет не менее десяти «упражнений по формированию команды» с участием Папа. Учащиеся или руководители, участвуя в «соревновании по смене шин», получают ряд уроков на тему обучения, лидерства и групповой динамики. В ходе этих занятий Папа часто рассказывает о своей истории и развитии «спортивного мышления» в NASCAR.

4.

Много лет мы неоднократно замечали приверженность Facebook распространению своего образа мыслей – а не просто значимого следа. Впервые мы услышали о навязчивой любви Цукерберга к идеям вроде «двигаться быстро и ломать». В 2006 г. Кэти Геминдер, в то время одна из руководителей Facebook, часто посещала наш стэнфордский класс «Создание заразных действий» и много рассказывала нам об убежденности своего 22-летнего руководителя в том, как все сотрудники должны строить свою работу. Позже мы не раз видели, насколько влиятелен этот образ мыслей, во время ориентационных сессий сотрудников и общих встреч. Также мы много общались по вопросам выбора, обучения и оценки с руководителями Facebook; в Стэнфорде часто выступают программисты, специалисты по маркетингу и менеджеры Facebook, продвигающие сайт для новых аудиторий. Также мы основываемся на интервью с руководителями и программистами, взятыми специально для этой книги, и презентациях вице-президентов Facebook Криса Кокса и Майка Шрепфера, сделанных для нашего класса по масштабированию совершенства 6 марта 2012 г.

5.

Приведенные ниже цитаты взяты из электронного письма Джона Лилли к Роберту Саттону 26 июня 2012 г.

6.

См. Говард Шульц, меморандум Джиму Дональдсу от 14 февраля 2007 г.

7.

Эта цитата взята из подкаста Science за 24 октября 2008 г., доступного по адресу www.sciencemag.org/content/322/5901/608.2.full по состоянию на ноябрь 2014.

8.

Совет Кэрин взят из телефонного интервью, проведенного Рэо и Саттоном 12 октября 2012 г., а также из презентации Кэрин Крикорян для нашего стэнфордского класса по масштабированию совершенства 19 февраля 2013 г.

9.

Из телефонного интервью, взятого Робертом Саттоном у Шоны Браун, 1 марта 2013 г.

10.

Рэо и Саттон взяли интервью у Чака Изли и Амина Сабери по поводу разработки и использования этой платформы в Стэнфорде 23 июля 2012 г.

11.

См. определение на сайте www.urbandictionary.com/define.php?term=clusterfuck, по состоянию на ноябрь 2014 г.