

Уильям Тейлор. Радикально лучше: Как преобразовать компанию, совершить переворот в отрасли и изменить себя

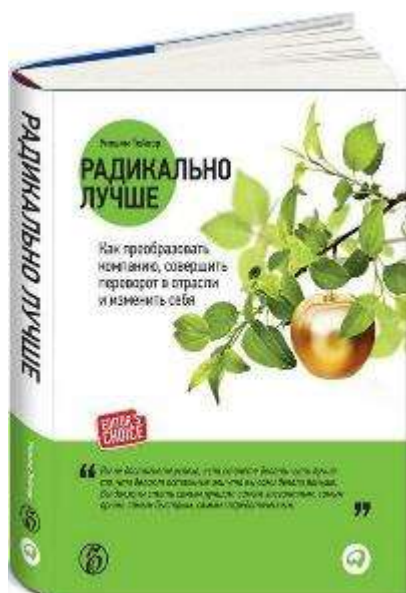
Совершенство автомобиля, не построить самолет. Чтобы достичь чего-то радикально лучшего, нужны кардинально другие процессы и бизнес-модели. Большинство же компаний поступают ровно наоборот: берут стародавний продукт, замшелую клиентскую базу или давно простроенные каналы дистрибуции и пытаются из этого что-то выжать, вместо того чтобы выбросить все это на помойку и начать с нуля. Рискованно, конечно же. Но если не рискнете вы, рискнет какой-нибудь калифорнийский или индийский стартап. Мир-то плоский, каждый конкурирует с каждым практически напрямую. Если вы не хотите остаться мамонтом в эпоху глобального потепления, читайте эту книгу и становитесь радикалами!

Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблицер»

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь распознавать возможности и генерировать идеи, которые позволят вашему бизнесу стать уникальным — в противовес конкурентам, которые «делают, как все»;
- изучите лучшие кейсы радикальных преобразований в компаниях и сможете понять, что из их опыта применить у себя;
- разберетесь, как смотреть на привычные вещи под другим углом, и поймете, почему только такой подход способен привести к успеху во времена непрекращающихся кризисов.

Уильям Тейлор. Радикально лучше: Как преобразовать компанию, совершить переворот в отрасли и изменить себя. – М.: [Альпина Паблицер](#), 2012 г. – 252 с.



Введение. План игры для тех, кто меняет правила

Проблему нельзя решить на том уровне мышления, на котором она возникла.

Альберт Эйнштейн

Если всё что вы делаете, — всё, что вы когда-либо сделали, то всё, чего вы когда-либо добьетесь, — это всё, чего вы когда-либо добились.

Неизвестный техасский гений

Экономист Пол Ромер: «Кризис ужасен, если им не воспользоваться».

После краха рынка деривативов в интервью Чарли Роузу, ведущему телекомпании PBS, Баффетт обстоятельно разъяснил, как мир докатился до такого хаоса и какие уроки мы можем вынести из кризиса. Роуз первым делом задал ему вопрос: «Разве ученые мужи не должны были предвидеть подобное развитие ситуации?» На что Баффетт ответил, что, конечно, должны, но существует такая вещь, как «естественный ход событий», который и приводит к провалу замечательных новых идей. Он назвал это явление «три И». Сначала на сцену выходят (ин)новаторы, которые умеют распознать невидимые миру возможности и выдвигают идеи по созданию истинных ценностей. Затем приходит

черед имитаторов, которые копируют то, что создали новаторы. Порой они совершенствуют оригинальную идею, а иногда – портят. Последними выступают идиоты, которые своей алчностью губят эти инновации, пытаясь использовать их в своих интересах. Иначе говоря, проблема заключается не в самих инновациях, а в последующих имитациях и идиотизме. «Люди не становятся умнее, когда ими руководит жадность», – сказал Уоррен Баффетт.

В разгар Великой депрессии Джон Мейнард Кейнс сказал: «Большая часть наших действий, поскольку они направлены на что-то позитивное, зависит скорее от внезапно возникающего оптимизма, нежели от скрупулезных расчетов, имеющих под собой моральные, гедонистические или экономические основы. Вероятно, многие наши решения позитивного характера... принимаются под влиянием иррационального начала – спонтанно возникающей решимости действовать, а не сидеть сложа руки, но отнюдь не в результате вычисления среднеарифметической из тех или иных количественно измеренных выгод, взвешенных по вероятности».

В 2009 г., на пике самых больших проблем профессора Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер заново сформулировали забытый тезис Кейнса 1930-х гг. «Чтобы понять, как функционирует экономика и как ею эффективно управлять, – пишут они, – следует обратить внимание на иррациональное начало, которое стоит за нашими мыслями и чувствами. Мы никогда не научимся понимать, почему происходят те или иные события в экономике, если не осознаем, что их причины – в нас самих» (Акерлоф Дж., Шиллер Р. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. – М.: Юнайтед Пресс, 2010).

Если у лидера за душой нет ничего, кроме пестрящей красными цифрами таблицы финансовых показателей и мрачных прогнозов, немудрено, что его парализует страх и ему не до перемен. Но если лидер обладает хладнокровием, то тяжелые времена могут стать эпохой великих свершений и дадут преимущества на годы вперед.

Почти 25 лет назад профессора Питер Диксон и Джозеф Гильерано утверждали, что руководители и предприниматели сталкиваются с двумя видами риска. Первый возникает, когда организация сделает смелый шаг и может потерпеть неудачу; такой риск они называют «потопить корабль». Другой – когда организация не сделает смелого шага, который принес бы успех; такой риск упустить возможность они назвали «опоздать на пароход». Естественно, многих руководителей больше волнует провал, нежели нереализованные возможности. Вот почему даже в благоприятные времена они проявляют осторожность и консерватизм. Что же касается меня, то я считаю, что у руководителей и владельцев бизнеса есть возможность признать действенность метода раскачивания лодки – поиска больших идей и мелких уловок как внутри, так и вне организации, которые помогут нагнать волну и сменить курс.

Сэмюэл Джонсон, поэт и литературный критик XVIII в., как-то назвал повторный брак «победой надежды над опытом». Моя надежда в том, что кризис начала XXI в. даст лидерам еще один шанс задуматься о состоянии дел в своих организациях и что опыт руководителей, о которых рассказано в книге, поможет достичь победы за счет проведения на практике радикальных перемен.

Часть I. Преобразование компании

Глава 1. То, что вы видите, определяет то, как вы меняете жизнь, — преимущество вюжаде

Дин Эссерман в 2003 г. возглавил полицейское управление, погрязшее в коррупции, практически бездействующее и отвернувшееся от общества, которому оно якобы служило, и сделал его мощным инструментом поддержания гражданского порядка, получившим признание в национальном масштабе. Эссерман выделяется твердой решимостью найти возможность сделать полицейского максимально полезным членом общества. Что характерно, шеф проявляет в этом крайнюю радикальность и крайнюю практичность. «Мой отец был врачом в прежнем понимании этого слова, — заметил он во время нашей встречи. — Если бы вы спросили любого в округе: “Кто ваш семейный доктор?”, – вам бы ответили: “Пол Эссерман”. Спросите сегодня: “Кто ваш семейный священник или раввин?”, и большинство людей назовут имя. Но спросите: “Кто ваш семейный коп?” – и наткнетесь на недоуменный взгляд. С приходом технологической революции полицейское патрулирование улиц сводится к тому, что два копа совершают объезд на оснащенном радиосвязью автомобиле. Мы стали чужими в своих кварталах. Это нужно изменить. Мы должны стать прежними».

В книге «Движущая сила перемен» Джон Коттер обратил внимание на «ужасающие» результаты. «Невероятно, – пишет он, – мы обнаружили, что в 70% случаев, когда явно требовались основательные изменения, они либо были проведены не в полном объеме, либо не удались вообще (Коттер Дж. Движущая сила перемен. – М.: Юрайт, 2009).

Уточним: мы живем в век разрушения. Вы не достигнете величия, если станете делать чуть лучше то, что делают остальные или что вы сами делали раньше. Самые успешные топ-менеджеры стремились пересмотреть условия конкуренции, взяв на вооружение уникальные идеи в мире, где все стремятся «делать как все». Итак, определяющая задача в век разрушения: понять, видите ли вы то, чего не видят другие.

Иными словами, самые лучшие лидеры проявляют способность к *вюжаде*. Всем нам приходилось сталкиваться с таким явлением, как дежавю – ощущением, что вы уже были в подобной ситуации, хотя с вами это происходит впервые. Вюжаде — это дежавю наоборот, т.е. восприятие знакомой ситуации (отрасль, в которой вы работаете несколько десятков лет, или товары, которые вы производите годами) как *абсолютно вам не известной*. Этот свежий взгляд позволит выработать иную точку зрения на будущее. То, что мы видим, определяет то, как мы меняем. Что вам бросится в глаза, если бы взглянете непредвзято (считай, с первого взгляда) на свою организацию и свою сферу деятельности?

Я впервые узнал о вюжаде от Боба Саттона из Стэнфордского университета. В своей замечательной книге «Странные идеи, которые работают» (Саттон Р. Странные идеи, которые работают. – Киев: Калидос Пабблишинг, 2007) он описывает ряд нестандартных методов, обеспечивающих введение инноваций. Ценное качество вюжаде проявляется в том, что оно помогает организациям переосмыслить существующую ситуацию и заложить фундамент для будущего, не отрекаясь от прошлого.

Маркетологи TBWA Worldwide, знаменитого рекламного агентства с Мэдисон-авеню разработали программу обновления организации, называемую «Дни разрушения стереотипов», которая представляет собой свободное, ничем не ограниченное, высокоструктурированное изучение предположений, правил и поведения, мешающих развитию бренда, компании или отрасли. Руководитель TBWA Жан-Мари Дрю, в книге «Ломая стереотипы» (Дрю Ж.-М. Ломая стереотипы: Разрыв: реклама, разрушающая общепринятое. – СПб.: Питер, 2002) пишет, что этот процесс «является одновременно методом, образом мышления и состоянием ума. Все дело в том, что вы должны критически исследовать существующее положение вещей, забыть о том, что делали или видели раньше, и отказаться от традиционных взглядов».

В свое время Питер Друкер предложил Джеку Уэлчу вскоре после того, как тот занял пост генерального директора General Electric, найти ответ на следующие вопросы: «Если бы вы не были в этом бизнесе, стали бы вы сегодня им заниматься? Если нет, то что вы собираетесь предпринять?» Своими вопросами Друкер пытался поставить под сомнение взгляды, навязываемые организациям историей и традицией – предположением о том, что путь в будущее представляет собой ряд постепенных шагов из прошлого. Ответы, сформулированные Уэлчем, несомненно, положили начало одной из наиболее головокружительных кампаний по обновлению этого предприятия.

Многие из самых удивительных преобразований, которые я изучал, осуществлялись по принципу «назад в будущее». Самые дальновидные лидеры могли быть одновременно и консерваторами, и новаторами. Безусловно, они умели взглянуть по-новому на недостатки своих организаций и составить перспективную программу реформ. Но также умели глубоко ценить те решения, которые когда-то сделали организацию сильной. Рьяные сторонники стратегических и структурных перемен, они в то же время бережно относились к истории и традициям.

Ученые мужи обожают резко критиковать компании за неумение меняться. На деле проблема заключается в том, что многие организации только и делают, что меняются. Они кидаются от одной консалтинговой фирмы к другой, от управленческой причуды прошлого года к модели этого года, от новомодного сегмента рынка вчерашнего дня (шикарные внедорожники!) к тому, что в моде сейчас (экологичные гибриды!). Но чем больше все меняется в этом изменчивом мире, тем сильнее проявляется тенденция к неизменности. Гуру менеджмента Джим Коллинз так говорит об этом: «Характерная черта посредственности — не отсутствие желания перемен. Характерная черта

посредственности — хроническое непостоянство» ([Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#))

Я убежден, что важнейшая причина провала огромного числа преобразовательных программ заключается в том, что акцент делается преимущественно на недостатках организации. Лидеры недооценивают достоинства своих организаций. Билл Клинтон в инаугурационной речи предложил перспективную программу национального обновления. «У Америки нет таких недостатков, — утверждал он, — которые нельзя исправить с помощью ее достоинств».

Николас Хайек, известный миллиардер, который был лицом швейцарской часовой индустрии в течение 25 лет, проявлял именно такое отношение к лидерству! Богатые традиции позволили Хайеку уверенно противиться общепринятым подходам. Первое правило мировой конкуренции гласит: необходимо искать низкозатратное производство во всех уголках земного шара. Однако основная часть заводов Swatch Group — а их более 160 — сосредоточены, как и раньше, в небольших городах и деревнях у гор Юра на границе Швейцарии с Францией, в традиционном центре швейцарского часового дела. Второе правило говорит о специализации — необходимо избавиться от всех видов деятельности, которые не имеют решающего значения для успеха, или отдать их на сторону. Но Swatch Group остается вертикально интегрированной «крепостью». Компания сама ведет сборку всех часов, которые продает, и производит практически все детали для часов, которые собирает. А это сотни миллионов готовых изделий и десятки миллиардов деталей ежегодно. Третье правило связано с поиском рыночной ниши — необходимо выявить самые выгодные потребительские сегменты и игнорировать остальные. Однако 19 брендов Swatch Group охватывают все рынки мира и все воображаемые ценовые категории.

При инновациях на определенных стадиях производства, настаивал Хайек, «ничто не помешает нам создать продукт в Швейцарии, самой дорогой стране в мире. Ничто». Марка Swatch характеризовалась низкой ценой и высоким качеством и стала ярчайшим воплощением успеха стратегии Хайека.

Спустя более 15 лет после первой встречи я спросил Хаека, сколько руководителей других компаний воспользовались его идеями. Хайек рассмеялся. «Никто из больших шишек не считает меня учителем, — сказал он. — Я им нравлюсь, пользуюсь у них уважением, но они отказываются признать тот факт, что мы достигли большего, чем любой из них. Газеты уделяют мне место на первой странице, но никто не пытается повторить то, что сделали мы».

Хайек и Эссерман стали проводить коренные преобразования в своих организациях, когда те были на грани катастрофы. Нелегко преобразовать организацию, пронизанную дурными традициями и устаревшими правилами, даже если есть идеи, опыт и понимание цели, необходимые для ее возрождения. Но перспективы проясняются, когда понимаешь, что без перемен ее ждет пропасть.

У Ирвинга Владавски-Бергера, который является одной из ключевых фигур преобразований, проводимых в IBM с начала 1990-х гг., нет никаких сомнений в том, что лишь перспектива неминуемой гибели открыла компьютерному гиганту второе дыхание. Корпорация IBM была очень успешной в 1960-1970-х гг. и руководство полагало, что бизнес развивался так хорошо благодаря их проницательности. «Клиническая смерть» прочистила нам мозги. Иначе не скажешь. Это состояние вызывает сдвиг в представлениях о мире и открывает ум для новых идей».

Глава 2. То, где вы ищете, определяет то, что вы видите, — о наблевших вопросах, передышке и горячих точках

Бервик, педиатр, выпускник Гарвардской медицинской школы, сын провинциального врача, начал свой путь перемен с внимательного изучения изъянов профессии, а также очевидных достижений медицины. «Я четко осознавал степень вреда, наносимого медициной, видел пустую трату денег, — сказал он мне. — Я понимал проблему, но еще не знал, как улучшить ситуацию». Вот почему на начальном этапе создания Института развития здравоохранения (IH) Бервик и его коллеги стали преданными учениками Эдвардса Деминга ([У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](#)), Джозефа Джурана и других гуру в области повышения качества, взгляды которых оказали влияние на организацию и реорганизацию такого огромного количества компаний. «Я был в полной растерянности, — рассказывал Бервик о первых

встречах с Демингом. — У этого парня была теория о том, как повысить эффективность сложных социальных преобразований. Джуран как гроссмейстер обладал еще большей силой. Его руководство насчитывает полторы тысячи страниц и содержит весьма глубокое и сложное исследование на тему совершенствования. Они дали мне теоретические основы для работы».

Лидеры, которые хотят понять, чего не хватает их организациям, не должны ограничиваться стенами своих компаний и границами отрасли. Используя «свежий взгляд» для решения проблем, целесообразно изучить идеи, работающие в самых разных сферах деятельности. Классическим примером можно назвать качественно новую работу Commerce Bank, одного из самых известных банковских учреждений, занимающихся обслуживанием мелкой клиентуры. Банк решил открыть филиалы, работающие по 60-80 часов в неделю, включая субботу и воскресенье. «Это самая простая идея в мире, – говорит основатель банка Вернон Хилл — но до сего дня эта идея не приживается в банковской сфере. Первый вопрос, который задают мне банкиры: “Что вы сделаете, чтобы ваш персонал выходил на работу в воскресенье?” Я отвечаю: “Wal-Mart открыт по воскресеньям. Крупные торговые центры тоже открыты. Разве это сложно?”»

В 1912 г. Генри Форд при посещении чикагской бойни с любопытством наблюдал, как мясники разделывают мясо). Туши висели на крюках, прикрепленных к монорельсу. После выполнения своей части работы мясник толкал тушу на следующий участок. По окончании осмотра экскурсовод спросил: “Итак, сэр, что вы об этом думаете?” Г-н Форд повернулся к нему и сказал: “Спасибо, сынок. Думаю, вы подкинули мне поистине неплохую идею”. Не прошло и шести месяцев, как на заводе Ford Highland Park Plant был запущен первый в мире сборочный конвейер.

Индра Нуйи, исполнительный директор PepsiCo, дала свое определение этому феномену. Она описывает новую логику инновации словами «стащи и примени», вкладывая в них такой смысл: ищи отличные идеи в несмежных сферах, вынимай их из контекста, в котором они сформировались, и применяй их в своей компании.

Многие изменения проводятся по принципу «сверху вниз», что означает громадное напряжение людей «наверху». Трудноразрешимые задачи легче поддаются свежему взгляду большой группы людей, имеющих соответствующую подготовку и сосредоточенных на поиске решений в новых, неизведанных областях. Идеи совсем не обязательно должны быть выдвинуты только топ-менеджерами. Одним из дерзновенных примеров этого феномена является преобразование по принципу «снизу вверх» медицинского центра Virginia Mason — больницы в Сиэтла. В поисках источников новых идей генеральный директор медицинского центра д-р Гэри Каплаш и его коллеги познакомились с японским передовым опытом управления качеством (который привел их в восхищение) в целом и системой производства автомобилей Toyota в частности. Их поразили такие моменты, как технология сборки по принципу “точно вовремя” (канбан), система постоянного совершенствования (кайдзен) и наличие сотрудников, которые устраняют проблемы в реальном времени (дзидока). Каплан подумал, что сумеет перенять методологию этой богатой, традициями компании для решения проблем в своем центре.

Синтия Бартон Рейб, бывший инновационный стратег компании Intel, объясняет, как «то, что мы знаем, ограничивает наше воображение». Она утверждает, что многим организациям мешает так называемый «парадокс опыта», когда глубокое знание рынка или определенной товарной категории затрудняет восприятие гипотетических стратегий, которые бросают вызов устоявшимся взглядам. «Что касается инноваций, – пишет она, – то полученный ценой нелегких усилий опыт, оптимальная организация работы и процессы, которые легли в основу успеха организации, могут стать для нее камнем на шее и утянуть на дно».

Ее ответ на этот парадокс — наполнить организацию «мыслителями свободного полета». Речь идет о новаторах, «не отягощенных опытом коллектива, его политикой или “тем, как это делалось всегда”» По ее словам, идеальные мыслители свободного полета обычно «психологически дистанцированы» от окружения, в котором работают, от «ренессансных тенденций», которые связаны с отстаиванием чьих-то интересов, и от «принятых правил», что позволяет им находить точки, где нереальные идеи пересекаются с возможностями реального мира.

Немного об ориентации на мышление в свободном полете: Дилеры Lexus обратились за примером к ресторанам Four Seasons и нашли там всевозможные приемы для улучшения качества обслуживания своих клиентов. Henry Ford Health System фактически нанял топ-менеджера Ritz Carlton для

проектирования, строительства и укомплектования штата больницы, которая вывела медицинское обслуживание на новый уровень.

Глава 3. Радикально лучше (I) — пять истин корпоративных преобразований

1. Большая часть организаций практически во всех отраслях страдают зашоренностью, мешающей им нарисовать в воображении более позитивное будущее. Синтия Бартон Рейб предостерегает: «То, что мы знаем, ограничивает нас в том, что мы можем вообразить». Осуществление далекоидущих изменений в давно существующей организации – самая тяжелая работа.
2. Большинство лидеров смотрят на вещи одинаково, потому что ищут идеи в одних и тех же местах. Большинство известных мне успешных лидеров не являются страстными поклонниками бенчмаркинга, основанного на сравнении собственного потенциала с потенциалом конкурентов. Беда в том, что зачастую бенчмаркинг лишь усугубляет зашоренность. Почему бы не поучиться у новаторов вне своей отрасли, дабы как следует встряхнуться и обойти конкурентов? Lexus почерпнул некоторые действенные идеи по обслуживанию клиентов из работы гостиниц класса люкс и работы розничных магазинов Apple.
3. В неблагополучных организациях с богатыми традициями и опытом успешной деятельности в прошлом история может стать проклятием или благословением. Задача в том, чтобы оторваться от прошлого, но не отречься от него.
4. Работа инициатора перемен заключается не только в поиске амбициозных идей. Это еще и инициация порыва внутри и за пределами организации, а также обращение этого порыва в действие. «Мне часто задавали вопрос “Какую самую грубую ошибку совершают люди, которые пытаются проводить перемены?” – писал Джон Коттер из Гарвардской школы бизнес – Подумав, я решил ответить, что им не удастся пробудить чувство актуальности в окружающих в той мере, в какой это необходимо для совершения дерзкого прыжка в каком-то новом направлении».
5. В деловой среде, которая никогда не перестает меняться, инициаторы перемен никогда не должны переставать учиться.

Часть II. Переворот в отрасли

Глава 4. Являетесь ли вы самым лучшим в чем-то одном? Почему главное — отличаться от других?

Интернет-магазин Zappos.com с годовым оборотом в миллиард долларов один из успешных бизнесов начала XXI в. Как удалось Zappos совершить переворот в мире модных магазинов в условиях жесткой конкуренции? В изрядной степени ответ связан с экономикой и логистикой. Компания предлагает полное возмещение стоимости и бесплатную доставку возвращаемых покупок в течение года после заказа. Оперативность компании Zappos и ее политика свободного возврата товара направлены на то, что, если покупатели не уверены в правильности выбора размера и стиля, они могут заказать несколько вариантов и оставить себе то, что подойдет, а остальное отправить обратно. Вся наша философия сводится к тому, чтобы большую часть денег, которые мы могли бы потратить на маркетинг, вложить в создание впечатления у клиентов и сделать добрую молву элементом маркетинга. Повторные покупатели приобретают на большие суммы и становятся нашими лучшими пропагандистами». Более того, в отличие от практически всех интернет магазинов (включая и Amazon), Zappos приветствует звонки заказчиков по телефону.

Одна из любимых историй Тони Шея о работе с клиентами, которую он часто рассказывает, выступая перед профессиональной аудиторией, чтобы оживить серьезную презентацию, подчеркивает, насколько поведение Zappos отличается от большинства розничных торговцев. Как-то Шей был приглашен докладчиком на совещание по организации сбыта в г. Санта-Моника, штат Калифорния, где представлял популярный обувной бренд Skeches. После трудового дня три руководителя Skech.es и три руководителя Zappos (включая Шея) решили кутнуть. По его словам, «заскочив в пару-тройку баров», они вернулись в гостиницу, будучи слегка во хмелю и сильно голодными, но по ночам еду в номер не подавали. «Где тут, черт подери, можно заказать пиццу?» – спросил один из

руководителей Skeches. «Ну, у нас есть Zappos, а он-то заботится о клиентах, — заявил Шей. — Наберите наш бесплатный номер». Тогда представитель Skeches включил на телефоне громкую связь, набрал Zappos и с ноткой отчаяния спросил, как заказать пиццу в гостиницу. «На мгновение воцарилось неловкое молчание, — рассказывал Шей. — “Вы знаете, что позвонили в Zappos, так? — спросила принявшая звонок сотрудница. — Ну хорошо, оставайтесь на линии, а я постараюсь что-нибудь для вас сделать”. И действительно, через одну-две минуты оператор службы работы с клиентами вернулась на линию и дала названия и телефоны пиццерий в Санта-Монике, которые разносили пиццу до поздней ночи. И совсем не знала та сотрудница (или это был сотрудник?), что произвела колоссальное впечатление на одного из самых главных поставщиков, — прекрасный пример стиля поведения, который глава Zappos пытается привить в организации.

Мы считаем телефон лучшим средством продвижения бренда. В вашем распоряжении все внимание клиента. Если вы правильно поведете разговор и будете думать не о том, как побыстрее “оформить продажу”, а о том, чтобы максимально помочь этому клиенту, то это запечатлется у него в памяти и он расскажет об этом своим друзьям и членам семьи».

Один исследователь рынка банковских услуг организовал тысячи интервью с рядовыми сотрудниками банков, обслуживающих мелкую клиентуру. Он рассказал, что во время этих визитов представители его фирмы неизменно задавали банковским служащим простой вопрос: «Почему я как клиент должен выбрать именно ваш банк, а не какой-то другой?» И две трети сотрудников, сообщил он, не могли дать вразумительный ответ на этот вопрос: они либо ничего не говорили (и искали предлог, чтобы как можно быстрее завершить беседу), либо, по его словам, «придумывали что-нибудь на лету». У меня создалось впечатление, что банкиров это не удивило. Я же был поражен. Как может лидер любой компании добиться превосходства над конкурентами, если его сотрудники не могут объяснить, чем их фирма выделяется среди конкурентов и как вырос уровень их обслуживания по сравнению с прошлым?

Большая часть компаний в большинстве отраслей страдают некоей узостью взглядов. Они гонятся за теми же идеями, что и остальные; упускают те же возможности, что и все, потому что эти «секреты» лежат на виду. Только компании и бренды, способные взглянуть на мир под другим углом, выигрывают по-крупному, но, как правило, все большие компании видят мир абсолютно одинаково.

«Самые разные категории компаний так привыкли шагать в ногу с конкурентами, что, кажется, упустили важнейшее дело — создание значимых демаркационных линий. И чем жестче они конкурируют, тем меньше между ними различий. <...> Товары уже не конкурируют друг с другом, с точки зрения потребителей они совершенно одинаковы».

Самые успешные предприниматели и организации стремятся создать «бренды-идеи» — товары и услуги, эффективность и индивидуальность которых бросают вызов ограничениям и понятиям, бытующим в данных категориях. Бренды-идеи имеют три общие характеристики: они предлагают то, что трудно найти; отражают ориентацию на большую идею и в высшей степени социальны. Брендом-идеей можно назвать Cirque de Soleil, который переосмыслил само понятие цирка и создал его на новый лад. То же самое можно сказать и про мотоцикл Harley-Davidson, который воплотил в себе новую концепцию: «белые воротнички» в выходные становятся «дикими байкерами».

Недостаточно быть «довольно хорошим» во всем. Вы должны стать самым лучшим в чем-то: самым элегантным, самым красочным, реагирующим быстрее других, самым сосредоточенным. В новом мире бизнеса путь середняка стал дорогой в никуда.

Ярким примером силы экстремальных мнений может служить Майкл О’Лири, генеральный директор ирландской авиакомпании Ryanair. Ryanair — образец неустанной изобретательности в части уменьшения расходов, снижения цен и умения заставить пассажиров раскошелиться на что угодно, помимо самого билета. В отличие от своих конкурентов, которые довольствуются золотой серединой в небесных делах, компания Ryanair точно знает, в чем она самая-самая — в безумно низких расходах и в заметности. Эти качества не внушают клиентам теплых чувств, но побуждают их летать самолетами компании чаще, чем раньше.

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнмайер Ханссон владеют софтверной компанией 37signals. Их фирменные предложения являют собой образцы простоты — и это в отрасли, где без сложности и шагу не ступить. Программы, созданные 37signals, отличаются ограниченными возможностями,

непревзойденной простотой использования и нежеланием компании наращивать функциональность. «Когда вы конкурируете с компаниями, у которых слишком много всего, единственное решение — делать меньше». Эти убеждения касаются не только того, как 37signals разрабатывает продукты, но и способа управления компанией. Как предприниматели Фрайд и Ханссон стремятся тратить немного и привлекают к работе меньше коллег. «Недосып — вещь плохая, — предупреждают они молодых энтузиастов, работающих ночи напролет, в книге *Rework* (Фрайд Дж., Ханссон Д. Х. [Rework: Бизнес без предрассудков](#). — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010).

Креативность — первое, что пропадает из-за недостатка сна. Людей, достигающих в десять раз более эффективного результата, чем у большинства, отличает от этого большинства не удесятеренное усердие, а креативность, которая позволяет им найти решение, требующее одну десятую долю усилий по сравнению с остальными. Когда вы недосыпаете, подобные решения перестают приходить к вам».

Дэниел Пинк в своем бестселлере «Мотивация» (*Drive*), открывая «неожиданную истину относительно того, что мотивирует нас», Дэн дает четкое и умное определение трем главным движущим силам эффективности и успеха: *независимость, мастерство и целеустремленность*.

Размышляя о боевом духе новаторов из Zappos и 37signals, мне вспомнилось одно легендарное спортивное достижение, когда 25-летний студент-медик Роджер Бэннистер стал первым в истории человеком, пробежавшим милю менее чем за четыре минуты, — преодолел барьер, который ранее полагали непреодолимым. Почему так много легкоатлетов сумели преодолеть четырехминутный барьер в течение трех лет после победы Бэннистера? «Был ли внезапный прилив энергии в эволюции человека? Или генно-инженерный эксперимент, который вывел новую расу супербегунов? Нет, люди оставались прежними. *Изменилась лишь модель мышления*. В большей части суждений о стратегии, конкуренции и инновации во главу угла ставятся сложности бизнес-моделей: доходы, расходы, ниши, леверидж. Но именно модели мышления отличают организации, которые являются самыми лучшими. «Наши модели [мышления] настолько сильны, невидимы и стойки, что, когда старая модель уже не способна объяснить, что происходит, мы все равно пытаемся подстроиться под нее».

Совсем необязательно быть новой, начинающей с чистого листа фирмой, чтобы обладать чистым, как лист бумаги, складом ума. В компании Humana, занимающейся медицинским страхованием, Инновационный центр создал сайт под названием «Сокрушить все». Его задача — выявить устоявшиеся правила, отбросить их и найти альтернативы.

Глава 5. Намеренно отличаться от других — мотивация, вдохновение и суть инновации

Генеральный директор DaVita Кент Тайри: «Я очень люблю одну буддистскую фразу: нельзя налить из пустой чашки». Когда я объясняю наши идеи, я никогда не говорю, что мы действуем в интересах больных. Я считаю, что именно так должна работать каждая организация. И я избегаю говорить о «связи» между тем, как мы относимся друг к другу, и тем, как идет бизнес. Для таких вещей мы не рассчитываем прибыль на инвестированный капитал; это было бы равносильно расчету коэффициента для создания более приятной семьи. Мы не соотносим задачи и цели. Наша задача — в достаточной мере прибыльная компания. Наша цель — построение человеческого сообщества».

Генеральные директора рады, когда им удастся урвать время на такие вопросы, как производительность, научно-исследовательские работы, продажи. Но пока вы не станете с такой же строгостью проверять, как сотрудники относятся друг к другу, подкреплять и поддерживать те поступки, которые вы, согласно вашим заявлениям, цените, вы никогда ничего не добьетесь».

Тайри запустил программу «Реальность-101». В рамках программы каждый руководитель, от уровня вице-президента и выше, в течение недели выполняет в гемодиализном центре работу младшего медперсонала, помогая устанавливать и снимать оборудование, проводить самые простые процедуры, такие как измерение давления, и просто по-человечески наблюдает сильные и слабые стороны, смех и слезы — все то, с чем обычно сталкивается каждый сотрудник такого центра. Самая большая угроза благополучию крупной организации, утверждает он, кроется в ситуации, когда руководители позволяют себе терять связь с тем, что происходит «в окопах», и когда люди в окопах начинают думать, что люди в штабе не понимают их повседневных трудностей и проблем.

Когда Роберте Рейче, министр труда в администрации президента Клинтона разъезжал по стране с целью посетить рабочие места или найти эффективно функционирующие организации, он проделывал неформальную диагностику, которую называл «тестом на местоимения». Рейч имел обыкновение ходить по офисам и цехам и задавать людям совершенно простые вопросы о компании и ее культуре. «Если в ответах употребляли слова “они” или “их”, я понимал, что это один тип компании. Если же в ответах звучало “мы” или “наша”, я знал, что это другой тип компании».

В компании DaVita это понимают лучше, чем в любой другой известной мне организации. Одна из главных тем культуры компании звучит так: «Обсуждается всё». «Как лидер вы должны проявлять такую же креативность, скрупулезность и дисциплинированность в отношении человеческой стороны предприятия, какую вы проявляете в отношении технологической и финансовой сторон, – утверждает генеральный директор. — Это трудно. Если не понять, причем всем, как следует вести себя на работе, и не создать некий язык и ритуалы, а также системы, которые необходимы для укрепления такого поведения, вы ничего не добьетесь».

Даже самые креативные лидеры признают, что успех обеспечивается не только благодаря отличному от других мышлению. Нужно еще волноваться больше. Вопрос не только в том, что отличает вас от конкурентов на рынке. Вопрос в том, что спланирует вас на рабочем месте.

Стивенс основал компанию Geek Squad в 1994 г. Сегодня Geek Squad приносит более \$1 млрд годового дохода и играет ключевую роль в реализации стратегии Best Buy по обеспечению персонального обслуживания и высокотехнологичных гаджетов. Стивенс вручает мне экземпляр «Маленькой оранжевой книжки», руководства по обслуживанию, которую он считает своего рода «библией», рассказывающей о том, как работают сотрудники Geek Squad. Приведем обещание из шести пунктов, которое предписывается подписать каждому сотруднику: «Я обязуюсь:

1. Всегда оправдывать доверие клиентов и уважать их собственность.
2. Никогда не говорить “не знаю”, а говорить “разберусь”.
3. Всегда понимать, что время клиента дороже моего.
4. Допускать, что любая проблема — это моя вина, если не доказано обратное.
5. Считать свою работу выполненной только тогда, когда клиент будет вполне доволен моей работой. В чем я должен убедиться, спросив об этом у клиента, а не просто предполагать.
6. Соблюдать все данные мной обещания. Включая и это».

Когда сотрудники увидели, что работают не для того, чтобы получить прибыль или стать самой крупной компанией в отрасли, а работают над чем-то более значимым для них, они начали проявлять больше интереса к работе. Такова разница между мотивацией и вдохновением. Вы можете совершенствовать дело путем мотивации сотрудников. Но вы можете добиться гораздо большего, если сумеете вдохновить их мечтой, которой вы страстно увлечены».

Принимая новых сотрудников, Zappos предусматривает обучение в течение четырех недель. После недели интенсивного обучения наступает черед «Предложения». В этой жесткой компании, которая делает тщательный отбор высококвалифицированных сотрудников, новичкам говорят: «Если вы уволитесь сегодня, мы оплатим вам отработанное время плюс бонус в размере \$2000». Фактически Zappos дает новым сотрудникам взятку за уход из компании! Почему? В культуре Zappos есть некая энергия, этакий фанатизм, а это по определению означает, что такой орешек не всем по зубам. Поэтому Zappos хочет знать, есть ли серьезные расхождения между мотивацией поведения организации и мотивацией поведения отдельных сотрудников, и желает заплатить за это знание как можно раньше.

«Одно из важнейших положений в маркетинге, — Писали в Harvard Business Review Макговерн и Мун, — гласит, что удовлетворенность клиента приносит лояльность, а лояльность — соответственно прибыли. Тогда почему такое количество компаний приводит в бешенство своих клиентов тем, что связывает их договорами, вымогает у них комиссионные, приводит в замешательство текстом, написанным особо мелким шрифтом, и наказывает другими способами? Потому что, к сожалению, это выгодно. Компании поняли, что поставленные в тупик, недостаточно осведомленные клиенты, часто принимающие неверные решения, могут стать чрезвычайно выгодными клиентами». Действительно, приведенный в Harvard Business Review беспощадный обзор финансовых результатов в ряде отраслей (розничные банковские услуги, сотовая связь, кредитные карточки)

продемонстрировал изрядную зависимость прибылей многих компаний от наиболее неудовлетворенных клиентов.

Компании, которые занимаются вымогательством, находятся под постоянной угрозой потери клиентов вследствие накопившегося недовольства. Иногда толчком для массового ухода служит появление конкурента с доброжелательным отношением к клиенту. Предупреждение Макговерн и Мун, несомненно, помогает объяснить великолепный подъем Lexus, звездную популярность 37signals и превращение находящейся в плачевном состоянии компании DaVita в лучшую в своем классе. Однако успех этих и других меняющих правила игры организаций объясняется не только лучшими условиями, создаваемыми для клиентов. Он также – причем преимущественно — объясняется более сильными связями с клиентами.

Самый лучший способ получить конкурентное преимущество на длительный период — тот, при котором эмоциональные сотрудники захватывают воображение лишенных эмоций клиентов. Возможности кардинально изменить положение вещей кроются в равной степени в том, как вы себя ведете, и в том, что вы предлагаете.

Какие факторы определяют лояльность, повторные покупки, желание выбрать услуги, предоставляемые за дополнительную плату? Наиболее важным критерием, как выяснили исследователи из Gallup Inc. Была не самая низкая цена и не самое высокое качество, а глубина и постоянство человеческих взаимоотношений между компанией и ее клиентами. Было отмечено, что «при оценке взаимоотношений между сотрудником и клиентом важно не вставать на позиции экономиста или инженера. Оказывается, эмоции определяют суждения и поведение обеих сторон в намного большей степени, чем рациональность».

Глава 6. Радикально лучше (II) — пять правил для нового начинания

Есть ли разница между новаторами, которые осмеливаются создавать что-либо новое, и руководителями, которые довольствуются совершенствованием того, что уже существует? «Да», а разница сводится к тому, что для традиционных руководителей характерно «причинное» осмысление вопроса, а для предпринимателей — «целесообразное». Причинное осмысление «начинается с заданной цели и конкретного набора средств и направлено на выявление оптимальной – самой быстрой, самой дешевой, самой эффективной и т.д. – альтернативы для достижения этой цели». Это мир всесторонних (и всесторонне изматывающих) бизнес-планов, скрупулезных вычислений прибыли на капитал и тщательной диверсификации портфеля. В отличие от него целесообразное осмысление «отталкивается не от конкретной цели, а от набора средств, а цели возникают спонтанно в зависимости от вариаций воображения и разнообразных стремлений основателей и людей, с которыми они взаимодействуют».

Но настоящая разница между традиционными руководителями и меняющими игру предпринимателями сводится к различному пониманию будущего. Причинное осмысление основано на логике «если мы можем предсказать будущее, то можем и контролировать его». Вот почему крупные компании уделяют так много времени фокус-группам, исследованию рынка и статистическим моделям – бесконечному анализу, парализующему процесс принятия решений. Целесообразное осмысление основано на логике «если мы можем контролировать будущее, нам нет необходимости предсказывать его».

Как можно контролировать будущее? Придумать его самим. Иными словами, делать больше меньшими средствами, быстро реагировать на неудачи и неожиданности, а не мучительно думать о том, как избежать проблем, а также никогда не забывать о том, почему вы начали свое дело — о роли, которую вы намерены сыграть в своей сфере деятельности и в мире. Итак, вне зависимости от того, что входит в ваши намерения – изменить свою отрасль, создав новую самостоятельную компанию, или изменить существующее предприятие, — вот пять новых правил для нового начинания.

1. *Недостаточно быть «довольно хорошим» во всем. Начиная с чистого листа, надо думать о том, как стать самым лучшим в чем-либо одном.* Истинная цель нового начинания заключается не в том, чтобы усовершенствовать то, что существует. Она заключается в том, чтобы преобразовать все что можно.

2. *Если даже вы являетесь в чем-то самым лучшим, то это не означает, что вы не можете делать множество разных вещей. Уникальность не предполагает ограниченности.* Тони Шей, генеральный директор Zappos.com, понимает, что его быстрорастущую компанию чтут любители обуви за огромный ассортимент и за то, что своим успехом она во многом обязана качеству товара. Но он с категоричностью утверждает, что подлинное значение Zappos как бренда и культуры заключается прежде всего не в продаже обуви, а в превосходном обслуживании, ориентации на то, чтобы быть в этом самым лучшим. И это превосходство может распространяться на всевозможные товары, что не выхолащивает сути ее индивидуальности.
3. *Долгосрочный успех объясняется не только тем, что вы думаете больше, чем конкуренты, но и тем, что вы переживаете за дело больше, чем конкуренты.*
4. *В мире, где возможности выбора бесконечны, компании должны затрагивать не только рациональность, но и душу клиентов. Помните: если ваши клиенты могут жить без вас, они когда-нибудь так и сделают.* Заз Ламарр написала в своем блоге получивший широкую известность хвалебный отзыв «Я люблю Zappos». Это случилось через несколько недель после смерти ее матери. За время продолжительной болезни ее мать сильно похудела, и старые туфли стали ей слишком велики. Тогда Ламарр, желая поднять мамочке настроение, заказала по Интернету семь пар туфель у Zappos. Подошли лишь две пары, но Ламарр, будучи слишком занятой уходом за больной матерью, так и не нашла времени вернуть остальные. Уже после смерти матери Ламарр получила электронное письмо от Zappos по поводу невозвращенной обуви. Она объяснила свою ситуацию, и сотрудник Zappos сказал, что придет к ней домой человека из службы доставки UPS, чтобы ей не пришлось возиться с коробками, ярлыками и прочими мелочами. Это был приятный знак внимания. Но этим дело не кончилось: этот сотрудник проявил еще больше чуткости. Вот что пишет Ламарр: «Когда я вернулась домой из города, от меня как раз уходил разносчик цветов. Он оставил корзину с красивой композицией из белых лилий, роз, гвоздик. Букет был большой и роскошный. Я прочитала карточку, он был от Zappos. Я расплакалась. Меня всегда трогает доброта, и если это не одно из самых лучших ее проявлений за всю мою жизнь, то я просто не знаю, как это еще назвать. Поэтому... ЕСЛИ ВЫ ПОКУПАЕТЕ ТУФЛИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ, БЕРИТЕ ИХ У ZAPPOS. Если у них такие сердца, то вы понимаете, как с ними приятно иметь дело». Никакая организационная схема и никакое руководство по корпоративной политике не могли бы вдохновить на такое неподдельное проявление человечности сотрудника, тронутого горем клиентки и руководствующегося неустанной заботой компании о качестве обслуживания. Рядовой сотрудник решился сделать нечто особенное, даже не спросив разрешения. «Для таких вещей у нас не предусмотрены бизнес-процессы или процедуры, – объясняет Тони Шей. – Но если у вас правильная культура, такие вещи происходят сами собой. Вы создаете тысячи историй, и эти истории распространяются повсюду, формируя мнение о Zappos. Мы не стараемся получить максимальную выгоду от каждой сделки. Мы пытаемся построить отношения с клиентами на всю жизнь. С одного звонка».
5. *Новое начинание не всегда означает основание новой компании. Необязательно быть предпринимателем с чистого листа, чтобы овладеть чистым, как лист бумаги, мышлением.* Некоторые крупные, признанные организации тоже могут стать «самыми лучшими в чем-то» в своей области – если сумеют преодолеть заурядность мышления и развить идеи, отвечающие требованиям быстро меняющихся рынков, быстро развивающихся отношений и часто меняющих свои предпочтения клиентов.

Часть III. Испытание своих сил

Глава 7. Лидерство без ответов — честолюбие, скромнолюбие¹ и сила скрытого гения

Камерный оркестр «Орфей» играет без дирижера. Эта организация отказалась от управления сверху в пользу принятия решений на равных, и рядовые исполнители высказывают свою точку зрения на то, какой они себе представляют общую картину музыкального сочинения. Оркестранты представляют собой разнородную группу волевых личностей, каждый из которых обладает талантом, опытом и имеет собственное мнение, что в совокупности и дает успех.

¹ Слияние скромности и честолюбия автор назвал скромнолюбием. – Прим. ред.

Гуру по лидерству пытаются понять, каким образом оркестру удастся учитывать такой широкий спектр мнений, овладеть сложными тонкостями отдельных произведений и точно воспроизводить их на сцене без дирижерской палочки в руке лидера. Самый последний кейс, рассматривавшийся в школе бизнеса Хааса при Калифорнийском университете в Беркли, обобщает выводы экспертов в области бизнеса по поводу работы в оркестре «Орфей», рассматривая ее как альтернативу традиционным методам. В традиционных оркестрах, отмечалось в кейсе, «дирижеры – всегда признанные гении, а музыкантам отводится в буквальном смысле вспомогательная роль. Дирижер не сыграет и ноты за время концерта, однако все похвалы неизменно достаются только ему. Такое положение дел напрямую сказывается на уровне удовлетворенности работой».

Гений коллектива — «свобода сильнее власти». Наверху одиноко. У многих из нас в набор концепций, лежащих в основе понятия о лидерстве входит такое определение, как деловой, властный, бывающий часто неправым, но никогда не сомневающийся босс, который сам пользуется плодами (и несет бремя) успеха. Это делает жизнь руководителя (в теории) такой чарующей: кто не хочет померяться силами с блестящими соперниками и быть на шаг впереди окружающих? Конечно, это же делает жизнь руководителя (в действительности) такой утомительной: что происходит, когда соперники наезжают со всех сторон, когда рынки меняются быстро, как никогда, а проблемы принимают угрожающие размеры?

Так что же делать генеральному директору? Простой ответ заключается в том, чтобы радикально изменить этот кошмарный круг обязанностей, следование которым часто приводит к обратным результатам. Я уверен, что прежде всего необходимо, чтобы руководители задались вопросом, как они работают и почему их ждет успех. Находясь под таким гнетом в эпоху глубоких перемен, лидер может добиться успеха, не потеряв головы, лишь в том случае, если изменит привычное понимание того, что такое быть лидером. Конечно, можно сколько угодно трубить о достоинствах гениев, таких как Стив Джобс, но есть единственная проблема – таких людей чертовски мало. Памятка моим друзьям из *The Economist* и *Fortune*: не слишком хорошая идея призывать руководителей действовать подобно горстке неординарных лидеров, чьи успехи невозможно воспроизвести уже по определению.

Как получить великолепные результаты, не загнав себя до смерти? Ответ, как ни странно, заключается в признании факта, что наилучший путь для выполнения вашей амбициозной программы – развить у себя такое чувство, как скромнолюбие, и сделать его частью своего лидерского стиля и собственного поведения. Наиболее умные бизнес-лидеры достаточно умны, чтобы признать, что их успех принадлежит не только им. Скорее всего, это результат определенного сочетания удачи, коллегиальности и случайного столкновения умных людей и светлых идей.

Гарриет Рубин, автор книг о бизнесе говорит: «Свобода фактически сильнее власти. *Власть имеет касательство к тому, чем вы можете управлять. Свобода имеет касательство к тому, чему вы можете дать волю*».

В своем манифесте для агрессивных, властолюбивых сотрудников IBM Джейн Харпер с коллегами формулируют это так: «Все мы видели менеджеров и руководителей, которые мотивируют сотрудников авторитетом. Нам такие не нужны. Не будьте такими. <...> Мотивируйте сотрудников своей страстной увлеченностью, проникновением в суть и, что самое важное, желанием выслушивать их».

Кит Соьер предлагает корректирующее средство руководителям и предпринимателям, которые упорно придерживаются нездоровых, непродуктивных представлений о том, как следует управлять бизнесом. «Мы тяготеем к образу гения-одиночки, который в момент озарения способен изменить мир, – утверждает он. – Но гений-одиночка – это миф, ибо лишь гений коллектива может совершить инновационный прорыв. Совместная работа раскрывает у людей творческие способности: искры летят быстрее, и целое становится больше суммы его составляющих».

Самыми успешными лидерами оказываются те, которые считают своей обязанностью добывать наилучшие идеи у наибольшего числа сотрудников вне зависимости от их опыта и образования, должности и положения в иерархии. Источником самых лучших идей может стать кто угодно: и дремлющий гений в недрах организации; и коллективный гений за ее пределами; и скрытый гений клиентов и поставщиков, которые готовы поделиться своими знаниями, если их об этом попросят.

Свобода неэффективна. “Орфею” приходится тратить по 30 часов на подготовку двухчасового концерта — это в три больше по сравнению с обычным оркестром. И все же именно этот кропотливый процесс движения, причем почти бессознательного движения, к общему видению и делает звучание “Орфея” столь необыкновенным...

Такова перспектива организаций, которые достаточно умны, чтобы меньше спрашивать с топ-менеджеров. Им удается больше получить от рядовых сотрудников, чей талант, энтузиазм и идеи создают своего рода гений коллектива, с которым не может сравниться ни один, даже самый яркий человек. «Хотя у оркестра и нет руководителя за дирижерским пультом, — утверждает Хэкман, — у него гораздо больше лидерства, чем у оркестров, во главе которых стоят знаменитые дирижеры».

Джим Лавуа и Джо Марино, соучредители Rite-Solutions, быстро растущего разработчика программного обеспечения, с самого начала решили отказаться от командно-административного управления, от которого страдали на протяжении всей своей карьеры. Отчасти это означает формирование более свободной, более гибкой, более человеческой культуры, чем та, которая существует в большинстве работающих на оборону компаний. Свидетельство того, насколько это глубокие отличия, проявляется и в том, что новичку в первый день работы вручают «капитал на мнения» в размере \$10 000 и приглашают его стать членом корпоративного фондового рынка идей. Фондовый рынок — это механизм, который ставит отношения с сотрудником выше уровня сделки “я плачу тебе — ты делаешь работу” и выносит их на эмоциональный уровень, где сотрудникамверяют будущее направление развития компании, просят высказывать свои мнения, выслушивают и награждают за успешные идеи.

Вот как это работает. Любой член Rite-Solutions может предложить компании приобрести или разработать новую технологию, открыть новое направление в бизнесе или внедрить усовершенствование, которое снизит затраты и таким образом повысит эффективность. Эти предложения становятся как бы ценными бумагами. Поддерживающие идею сотрудники выражают энтузиазм инвестированием в ценные бумаги и, что еще ценнее, выражением готовности работать над проектом. Идеи делятся на три категории. Голубая фишка — предложения с низкой степенью риска, лакомый кусочек для компании. Фьючерсы — идеи с высокой степенью риска, обещающие высокую доходность и требующие от Rite-Solutions расширить бизнес или освоить незнакомый рынок. Сберегательные облигации — идеи, скорее связанные со снижением затрат, чем с повышением доходов; иными словами, они призваны увеличить нижнюю строку отчета о прибылях и убытках (прибыль), но при этом необязательно увеличат верхнюю строку (объем продаж).

Глава 8. Скрытый гений в деле — от общих взглядов к помощи

Я исследовал возможности, открывающиеся при выявлении скрытого гения внутри организаций, и противопоставил их стилю управления гения-одиночки по принципу «сверху вниз» — стилю, который оставил без идей такое множество компаний и уморил такое множество руководителей. Лидерам важно не только понимать сильные стороны коллективного разума. Они должны построить платформу для «коллективных способностей» — создать условия, в которых разнообразные и разрозненные группы людей могут объединиться вокруг общего дела, решить проблему и добиться ощутимых успехов в выполнении труднодостижимых целей.

В эпоху экономической неразберихи и недостатка ресурсов все меньше и меньше компаний могут позволить себе нанимать много новых сотрудников или выделять крупные средства на новые проекты, которые позволят им идти вперед. Но большинство компаний окружены клиентами, поставщиками, поклонниками, сторонниками и другими заинтересованными лицами, которые обожают их товары и услуги, полны идей и хотели бы участвовать в работе компании. Так почему бы не попросить их продемонстрировать свою креативность, поделиться с вами своими лучшими идеями и решить ваши самые трудноразрешимые проблемы или реализовать ваши самые перспективные возможности?

«Не все правильно понимают стратегию Netflix, — говорит Рид Гастингс, основатель, президент и генеральный директор Netflix Inc., компании по прокату фильмов через Интернет. — Некоторые воспринимают нас как службу проката DVD-дисков. Но нам важно решить вопрос: как преобразовать отбор фильмов, чтобы потребители могли с уверенностью получить те фильмы, которые они любят? За прошедшие годы программное обеспечение Cinematch, разработанное в компании для выработки

рекомендаций, оказалось настолько эффективным в выборе фильмов для клиентов на основе просмотренных ими ранее, что Netflix выросла на глазах. Гастингс объявил, что заплатит \$1 млн. любому, кто повысит эффективность Cinematch на 10%, т.е. на 10% повысит вероятность того, что конкретному клиенту понравится фильм (и он высоко оценит его), который по прогнозам Cinematch и должен был ему понравиться.

Объявленный Netflix конкурс в общей сложности вызвал более 50 000 откликов как отдельных лиц, так и групп из 186 стран. Однако самое интересное в том, что эти отдельные умные головы совершали мыслительные процессы вовсе не обособленно. «Мы даже не предполагали, до какой степени дорастет сотрудничество участников конкурса», – рассказывал корреспонденту журнала Wired Джеймс Беннетт, вице-президент, отвечающий за системы выработки рекомендаций. В самом деле, многие выдвигали великолепные идеи на открытом форуме, и доходило даже до того, что люди выставляли на всеобщее обозрение свои лучшие машинные программы.

Существуют ли реальные примеры и бизнес-модели, которые можно назвать чуть более доступными, чуть менее технологичными и гораздо более подходящими для проблем и возможностей, которые встают перед лидерами в более традиционных условиях? Ярким примером может послужить лидерское путешествие Джона Флувога. Почти сорок лет этот модельер канадского происхождения создает высококлассные (и довольно дорогие) туфли, которые продает в собственных дорогих бутиках. Джон Флувог предложил клиентам поделиться идеями, буквально тысячи эскизов хлынули в главный офис в Ванкувере. На сегодняшний день около 300 из них были признаны вполне достойными и размещены на сайте, а 12 моделей туфель, созданных клиентами, запущены в производство. Флувог не выписывает своим клиентам чеки в качестве вознаграждения за модели. Зато он предлагает им нечто, имеющее большую психологическую ценность, чем деньги, – право дать название придуманной ими модели.

Глава 9. Радикально лучше (III) — пять заповедей для самых скромнолюбивых лидеров

Ваша организация не сможет делать новые интересные вещи, особенно в трудные времена, если вы не измените свои устаревшие представления о том, что значит быть лидером. Раньше ярко выраженная самонадеянность, ощущение собственной непогрешимости были визитной карточкой успеха. Сегодня это признак неудачи, которая проистекает вследствие либо ошибочных представлений, либо низкого морального духа разочарованных коллег. Пять заповедей самых скромнолюбивых руководителей:

1. Настоящие гении бизнеса не претендуют на то, что знают все.
2. Наиболее креативные лидеры не только используют возможности скрытого гения для привлечения новых идей, но и преимущества коллективного гения для оценки этих идей.
3. Не все новые идеи хороши. Поэтому лидеры, стремящиеся получить много идей, должны научиться отвергать плохие идеи, не подрывая боевого духа их авторов.
4. Лидеры, которые хотят, чтобы люди со стороны делились с ними своими идеями, должны быть готовы тоже поделиться своими идеями. С выходом в свет – почти двадцать лет тому назад – монументального бестселлера [Питера Сенге Пятая дисциплина](#) наступила так называемая эпоха «самообучающейся организации». Умные лидеры пришли к пониманию того факта, что их организации могут опередить конкурентов лишь в том случае, если они сами и их сотрудники научатся большему (и быстрее), чем их конкуренты, а именно: новым навыкам, новым взглядам на недавно появившиеся технологии, новым подходам к производству старых вещей — от производства до маркетинга и НИОКР.
5. Скромнолюбие может быть не только индивидуальным стилем руководства. Оно может стать образом жизни организации.

Приложение. Основы радикальности — десять вопросов, на которые должен ответить каждый, кто собирается менять правила игры

В трудные времена особенно важно переосмыслить стратегические принципы, укоренившиеся в вашей компании, бросить вызов общепринятым взглядам, десятилетиями существующим в вашей отрасли, и заставить себя учиться, расти и вводить инновации — если вам достанет силы духа воспротивиться понятному (но непродуктивному) стремлению к осторожности и самоуспокоенности.

Предлагаю вам «Букварь для радикальных практиков»: десять вопросов, которые определяют задачи перемен во времена, когда изменения критически необходимы. Больше всего шансов на победу у организаций и лидеров, чьи ответы наиболее убедительны:

1. Видите ли вы возможности, которых не видят конкуренты? Марсель Пруст: «На самом деле открытие не в том, чтобы найти новые земли, а в том, чтобы увидеть новыми глазами».
2. Знаете ли вы, где искать новые идеи? Идеи и практики, общепринятые в одной отрасли, могут оказаться революционными, если их перенести в другую отрасль.
3. Являетесь ли вы самым лучшим в чем-то одном?
4. Если завтра ваша компания прекратит свою деятельность, то, кому будет вас не хватать и почему?
5. Думали ли вы о том, как история вашей организации может помочь сформировать ее будущее?
6. Есть ли у вас клиенты, которые не могут жить без вас?
7. Проявляют ли ваши сотрудники больше заботы и внимания, чем сотрудники конкурентов?
8. Получаете ли вы наивысший вклад, используя наибольшее число людей?
9. Последовательны ли вы в своем стремлении к переменам?
10. Пospевает ли ваше обучение за быстро меняющимся миром?