

HBR-R.RU

Harvard Business Review

РОССИЯ

Уроки супербоссов

Секреты супербоссов
Сидни Финкельштейн

Нужны идеи?
Поощряйте инакомыслие
Адам Грант

Культура не виновата
Джей Лорш, Эмили Мактэгью

Интервью с Джеффом Безосом:
«Главное — ввязаться в драку»
Джулия Керби, Томас Стюарт

**«Вопросы стратегии
приходится решать каждый час»**
Интервью брал Ади Игнейшес

Ищите и обрящите:
как получить дельный совет
Дэвид Гарвин, Джошуа Марголис

**«Люди не должны встречать
утро понедельника с ужасом»**
Ричард Брэнсон (записала
Юлия Фуколова)

Содержание

Секреты супербоссов

Сидни Финкельштейн

Нужны идеи? Поощряйте инакомыслие

Адам Грант

Культура не виновата

Джей Лорш, Эмили Мактэгью

Интервью с Джеффом Безосом: «Главное — ввязаться в драку»

Джулия Керби, Томас Стюарт

«Вопросы стратегии приходится решать каждый час»

Интервью брал Ади Игнейшес

Ищите и обрящите: как получить дельный совет

Дэвид Гарвин, Джошуа Марголис

«Люди не должны встречать утро понедельника с ужасом»

Ричард Брэнсон (записала Юлия Фуколова)

Секреты супербоссов

Сидни Финкельштейн

Что общего у Ральфа Лорена, Ларри Эллисона, Джулиана Робертсона, Джея Чиата, Билла Уолша, Джорджа Лукаса, Роберта Нойса, Лорна Майклза и Мэри Кэй Эш?

Каждый из них талантлив и успешен, даже легендарен в своей области. Каждый заслужил репутацию первооткрывателя новых бизнес-моделей, продуктов или услуг, стоящих миллиарды долларов. Но что отличает этих бизнес-гениев от им подобных, так это умение возвращать кадры. Они не просто создали организации — они нашли и воспитали новое поколение лидеров. Они не просто суперзвезды — они супербоссы.

Я начал изучать эту категорию руководителей десять лет назад, когда заметил: почти половина лучших специалистов в любой отрасли когда-либо работала у одного из известных боссов. Если взять профессиональный американский футбол, то из 32 главных тренеров Национальной лиги 20 тренировались у Билла Уолша из San Francisco 49ers или у его учеников. Топ-менеджерами хеджевых фондов стали десятки протеже Джулиана Робертсона, основателя Tiger Management. Наконец, с 1994 по 2004 год 9 из 11 топ-менеджеров, плотно работавших с Ларри Эллисоном в Oracle, перешли в другие компании на посты гендиректора, председателя совета директоров, операционного директора и т. д.

Решив вывести секреты этих «зажигателей

звезд», я просмотрел тысячи статей и книг, провел более 200 интервью, составил список из 18 основных объектов исследования (явных супербоссов), нескольких десятков второстепенных (вероятных супербоссов). Затем я попытался найти у них общее — вкусы, склонности, поступки — все, что объяснило бы, как им удавалось продвигать к высотам не только компании, но и учеников.

Оказалось, у супербоссов есть ряд общих черт. Они обычно чрезвычайно уверены в себе, готовы к соперничеству и наделены богатым воображением. Они следуют своим принципам и не боятся быть особенными.

Но намного интереснее другие общие черты супербоссов — те, что характеризуют их отношение к людям. Их успехи в «культивировании талантов» объясняются вовсе не врожденными способностями. Они особым образом нанимали и воспитывали сотрудников — и их приемы мы все можем изучать и применять.

НЕСТАНДАРТНЫЙ НАЙМ

Супербоссы начинают с поиска одаренных людей — тех, кто способен не просто двигать бизнес вперед, но переформулировать само понятие успеха. Вот главные принципы супербоссов.

Учитывайте ум, креативность и гибкость. Супербоссы больше всего ценят именно эти три качества. Им нужны люди, способные подходить к

Три типа супербоссов



ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ СВОЛОЧИ

Этих супербоссов волнует одно: победа. Они исключительно требовательны, но осознают: чтобы получить максимальный результат, нужно развивать даже лучших сотрудников и коллективы. И они их развивают.

Примеры:

Ларри Эллисон, Майкл Милкен, Бонни Фуллер, Джулиан Робертсон, Джей Чиап



ВОСПИТАТЕЛИ

Эти наставники больше всего напоминают традиционных менторов. Они гордятся выращенной сменой и искренне радуются успехам своих протеже. Они помогают людям добиться того, о чем те и мечтать не смели.

Примеры:

Мэри Кэй Эш, Билл Уолш, Майкл Майлз, Норман Бринкер, Томми Фрист



БУНТАРИ

Это чаще всего руководители креативных компаний: их жизнь, подчиненная работе как единственной страсти, служит вдохновением для последователей.

Примеры:

Ральф Лорен, Элис Уотерс, Джордж Лукас, Джон Стюарт, Лорн Майклз, Роберт Нойс

проблемам с новой стороны, преодолевать внезапные затруднения, быстро обучаться и отлично справляться с любыми обязанностями. Пример — Норман Бринкер, создатель нового формата общепита и основатель сети ресторанов Steak and Ale. По воспоминаниям очевидцев, Бринкер «не брал к себе полузащитников — ему нужны были хорошие футболисты». Это позволило Бринкеру взрастить целое поколение лидеров ресторанной отрасли, среди них — руководители Outback Steakhouse и Burger King.

Ищите по-новому. Супербоссы учитывают прежние достижения людей, но готовы дать шанс новичкам и даже выпускникам вузов. Марти Стафф, работавший на Ральфа Лорена, прежде чем возглавил Hugo Boss USA, рассказывает, что однажды Лорен доверил модели руководить отделом дизайна женской одежды — «просто потому, что она знала толк в одежде». Основатель медицинского гиганта HCA Томми Фрист иногда продвигал в топ-менеджеры врачей, если замечал в них нечто особенное.

У супербоссов свой взгляд на то, какими должны быть профессионалы, поэтому часто у них работает больше женщин и представителей меньшинств. Мэри Кэй Эш специально создавала компанию под женщин: даже слоган для встреч

консультантов был «Если она может, то и я смогу!». А Билл Уолш организовал в НФЛ программу стажировки для тренеров из числа меньшинств: она давала им зеленый свет в Лиге, а Уолшу — доступ к богатому источнику кадров.

Еще супербоссы часто пренебрегают стандартным собеседованием при найме — они задают неожиданные или провокационные вопросы или просто наблюдают за кандидатом. Ральф Лорен просил соискателей объяснить, почему они оделись именно так. Сандерс приглашал их поужинать с ним и другими топ-менеджерами восхождение на пик-двухтысячник, расположенный в штате Нью-Мексико. «Во время таких походов мы многое узнавали о ребятах, — говорит Констанс Мур, работавшая с Сандерсом в Security Capital, а позже возглавившая BRE Properties. — Вернувшись, мы обсуждали каждого и решали, кого из них взять на работу».

Подгоняйте должности под лучших сотрудников. Супербоссы легко подстраиваются под новых людей: меняют ради них должностные инструкции и даже структуру организации. Когда Билл Уолш был помощником тренера команды Cincinnati Bengals, он изобрел новую стратегию игры, чтобы, когда травма вывела из строя игрока основного состава, запасной игрок смог его заме-

нить. Поскольку запасной спортсмен был скорее сильным, чем точным, Уолш придумал необычный план игры, состоящей из коротких передач, — позже эту тактику называли «атакой Западного побережья». Лорн Майклз меняет роли членов своей команды: сценаристы телешоу порой предстают перед камерами, а актеры и помощники режиссера пишут сценарии. У сотрудников основанной Джорджем Лукасом студии Industrial Light & Magic не было должностных инструкций. Их работа зависела от того, кто был свободен и что надо было делать. Все это идет вразрез с принятыми методами и доказывает: супербоссы творчески делают все, за что берутся.

Не бойтесь текучести кадров. Умные, творческие, гибкие люди часто строят карьеру стремительно. И однажды они захотят уйти от вас. Супербоссы не возражают. Они понимают, что в коллективе профессионализм важнее стабильности, и рассматривают текучесть как шанс найти новых звезд. Так смотрит на вещи и основатель Discovery Communications Джон Хендрикс: когда в 1997 году его правая рука Ричард Аллен получил предложение возглавить подразделение National Geographic, Хендрикс не удерживал его. Хотя он охотно работал бы с Алленом и дальше, он понимал: хорошо, если компанию-конкурента возглавит друг. «Это было лучшее доказательство щедрости его характера», — вспоминает Аллен.

Такое отношение к делу сполна окупается: узнав, что воспитанные в вашей компании сотрудники процветают и за ее пределами, люди будут стремиться работать у вас. Супербоссы редко дают объявления о вакансиях: репутация сама приводит к ним профессионалов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Супербоссы по-особому развивают таланты сотрудников. Например, Ларри Эллисон умеет «вдохновлять исключительных людей на невозможное». О других супербоссах говорят то же самое. Посмотрим, каким принципам они следуют.

Высоко ставьте планку. Супербоссы всегда высоко оценивают свою команду. Они требуют невероятных результатов; их лозунг — «Только совершенство!». Основатель Intel Боб Нойс, по свидетельству Гордона Мура, «ставил очень, очень трудные задачи... но если вы с ними справлялись, вас ждал большой успех». Однако супербоссы не просто выжимают из людей результат —

они вселяют в них уверенность и ощущение своей исключительности. Майкл Рубин вспоминает, как Джордж Лукас рассуждал о своем видении цифрового кино и роли, которой его кинокомпания предстояло сыграть в его становлении. Слова Лукаса перевернули жизнь Майкла: «Мне было 22 года. Я послушал эти рассказы и заразился его энтузиазмом. Я поверил ему». Том Кэрролл, ныне председатель совета директоров TBWA Group, говорит почти то же самое о бывшем боссе Джеке Чиае: «Джей умел заронить в людей нечто такое, что не давало им вернуться в обыденность».

Станьте мастером. Супербоссы, набрав умных, амбициозных, гибких людей, предлагают им большую идею — воплотить ее в жизнь. «Норман Бринкер давал нам невероятную свободу, — рассказывает Ричард Фрэнк, бывший топ-менеджер Steak and Ale, позже — глава сети ресторанов Chuck E. Cheese. — Он не страховал нас от провала». Тем не менее супербоссы вникают во все детали работы компании. Глава НСА Томми Фрист, пилот-любитель, доставлял подчиненных на корпоративные мероприятия на своем самолете: в воздухе он, по сути, проводил семинары по их текущей работе. Я сравниваю это с отношениями мастера и подмастерья в ремесленном цехе. Подобно мастеру высочайшей квалификации, супербосс передает ученику весь свой практический опыт, но одновременно отслеживает его рост, структурирует, оперативно дает отзывы на его работу и при необходимости сам к ней подключается.

Супербоссы обучают не только профессии, но и лидерству, и самой жизни. Фрист консультировал менеджеров по любым вопросам — от постановки целей на день до влияния физических упражнений на состояние духа. Майкл Майлз, бывший гендиректор Kraft, научил Люка Вандевельде, бывшего председателя совета директоров Marks and Spencer и Carrefour, отличать тесное сотрудничество с подчиненными от микроменеджмента. Он посоветовал Люку не переходить грань между «раскрытием возможностей» и «ограничением возможностей». «Эти слова, — говорит Вандевельде, — в корне изменили мое понимание руководства и помогли создать атмосферу, в которой люди полностью раскрываются».

Поощряйте стремительный рост. Все изученные мною супербоссы открывали перед своим сотрудниками невероятные для традиционных организаций карьерные возможности. Прини-

мая решения о развитии или повышении людей, они не полагались на «модели компетенции», а выстраивали уникальный карьерный путь для профессионалов с большим потенциалом и таким образом сокращали время их ученичества и становления. Чейз Коулман, протеже Джулиана Робертсона, рассказывает, что тот «обеспечивал сотрудникам, которые сразу отлично проявили себя, возможность учиться и быстро расти». И вот доказательство: всего через три года после того как Коулман устроился в Tiger Management техническим аналитиком, Робертсон дал ему \$25 млн и отправил создавать собственный фонд. Ларри Эллисон действовал почти так же — это подтверждает Гэри Блум, бывший вице-президент Oracle, позже — глава Veritas: «Одно в Oracle было устроено великолепно: компания снова и снова наделяла людей ответственностью». К примеру, Сафра Кац десять лет, по сути, исполняла обязанности гендиректора, пока в 2014-м наконец не была официально назначена содиректором компании (вместе с Марком Хердом).

Оставайтесь на связи. Супербокс убежден: консультировать учеников — его долгосрочное обязательство. Даже если они покидают компанию, он продолжает давать им советы, знакомит с полезными людьми, считает членами близкого круга. Бывший креативный директор Кен Сигал вспоминает: хотя он работал с Джем Чиаом всего три года в середине 1990-х, у него вошло в привычку звонить боссу каждый раз при смене компании. «Он обычно перезванивал мне через два, максимум три часа, — говорит Сигал. — Что-то советовал, рекомендовал. Вот такой он был человек».

Умение поддерживать отношения с бывшими сотрудниками позволяет супербоссам в дальнейшем работать с ними — например, выстраивая деловые партнерства. Фрист помог многим менеджерам, трудившимся у него в НСА, основать собственные медицинские компании: он инвести-

ровал в них или становился их клиентом. Лорн Майклз тоже преуспел на этом поприще, создавая фильмы и телешоу вместе с бывшими звездами программы «Субботним вечером в прямом эфире» — Джимми Фэллоном, Сетом Майерсом, Фредом Армисеном и Тиной Фей.

СУПЕРБОССЫ ИСПОЛЬЗУЮТ приемы, которые позволяют им быть на две головы выше даже лучших из традиционных боссов. Они нестандартно подходят к поиску и найму сотрудников. Они многого ожидают от своих протеже и берут на себя обязанности мастера по отношению к своим «подмастерьям». А если оперившиеся ученики вылетают из гнезда в поисках великих дел, супербокс принимают их выбор и остаются на связи.

Вы тоже можете приблизиться к этому идеалу. Не пытайтесь освоить сразу все перечисленные здесь приемы. Попробуйте сначала один-два. Рассмотрите нестандартных кандидатов на вакансии в своей компании, обратите внимание на людей с необычными способностями. Помните: люди работают лучше, если чувствуют уверенность в своих силах, — и не забывайте в них эту уверенность вселять. Чаще встречайтесь с сотрудниками на передовой, чтобы лучше узнать, в чем они сильны и с какими проблемами сталкиваются, и чтобы научить их тому, что понадобится им для роста. Ищите повод возлагать серьезную ответственность на плечи даже самых неопытных членов команды.

Беря пример с супербоссов, мы все сможем лучше воспитывать талантливых сотрудников, добиваться большей производительности труда и в конечном итоге делать компанию и отрасль динамичнее и устойчивее. ☺



СИДНИ ФИНКЕЛЬШТЕЙН (SYDNEY FINKELSTEIN) — профессор менеджмента в бизнес-школе Така Дартмутского колледжа, автор книги «Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent» (Portfolio/Penguin, 2016), отрывок из которой преобразован в эту статью.

Нужны идеи? Поощряйте инакомыслие

Адам Грант

Если считать, что на свете есть место, где все обречено на смерть, то я его нашел. Мне поручили руководить созданием инноваций в настоящем оплоте бюрократии. Это было место, в котором люди, не задавая вопросов, принимали и соблюдали правила, в котором чтит традиции и пользовались давным-давно устаревшими технологиями: ВМФ США.

Но через считанные месяцы в ВМФ уже забил фонтан оригинальных идей, и вовсе не благодаря мне. Там начала работать группа по особо важным инновациям, кроме того, минобороны открыло в Силиконовой долине свое представительство — чтобы подстегнуть разработку самых современных технологий. Как ни странно, к этим новшествам командование ВМФ отношения не имело. Их инициировали низы — группа младших, 20—30-летних офицеров.

Когда я заинтересовался этим, многие, кто был в курсе, направили меня к молодому летчику Бену Коулманну. Офицеры называли его смутьяном, мерзавцем, возмутителем спокойствия, еретиком и радикалом. И в полном противоречии с армейским духом слова эти произносились нежно.

Коулманн осветил «темное царство», организовав первую в ВМФ группу быстрых инноваций — сплотив нескольких оригинально мыслящих людей, которые сообща опровергали стереотипы

и выдвигали новые идеи. Прежде чем собрать такую группу, он нашел на флоте людей с репутацией «несогласных». Одного уволили с атомной подводной лодки за то, что он не подчинился приказу командира. Другой решительно отказался проходить начальную подготовку. Кто-то повышал голос на высших офицеров или высмеивал субординацию в блог-постах, протестуя против традиций. «Это были одинокие волки, — говорит Коулманн. — К большинству из них уже наклеили ярлык отпетых».

Но Коулманн понимал: чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, нескольких «одиноких волков» мало. И вот вместе с инструктором и руководителем полетов он стал прививать ВМФ культуру инакомыслия. Он переговорил с высшим командованием об увеличении своей группы и получил «добро». Он набрал моряков, которые никогда не высказывали желания что-либо изменить, и показал им, что смотреть на вещи можно иначе. Они посещали разные инновационные центры «на гражданке» — от Google до Rocky Mountain Institute. Каждый месяц им выдавали списки обязательных книг по инновациям. Прочитанное обсуждалось во время интернет-дискуссий и неформального общения. Вскоре они придумали, как применять 3D-принтеры на кораблях и роборыбок для скрытых подводных операций, а потом

Идея коротко

В ИДЕАЛЕ

Считается, что настоящие новаторы встречаются редко. Но оригинально мыслить могут очень многие люди, и руководители помогли бы им раскрыть свои таланты, создав культуру инакомыслия.

ЧТО МЕШАЕТ

К сожалению, руководителям это обычно не удается, так как им трудно расстаться со своими ошибочными взглядами: что, например, лучше заниматься чем-нибудь одним или что сильная корпоративная культура подавляет оригинальность.

ЧТО ДЕЛАТЬ

Дайте сотрудникам возможность и повод для того, чтобы выдвигать новые идеи (чем их больше, тем они качественнее). Пусть оценивают идеи новаторов их коллеги — они точнее всего прогнозируют успех. И добейтесь, чтобы единомыслия и диссидентства у вас в организации было поровну: вам нужно и то, и другое.

в армии стали появляться и другие группы быстрых инноваций. «Культура — это все, — говорит Коулманн. — Как только до людей дошло, что они могут иметь собственное мнение, их уже было не остановить».

Дать рядовым сотрудникам право придумывать новое — это не по силам большинству руководителей. Начальники предпочитают взять к себе на работу нескольких напористых и предприимчивых, которые принесли бы с собой свежие идеи и зарядили организацию энергией, — и на этом успокаиваются. Но считать, что новаторы — существа особо одаренные, редко встречающиеся, неверно. Согласно исследованиям, предприниматели, которым сопутствовал долгий успех, на самом деле стараются меньше рисковать, чем их не столь удачливые конкуренты. Смелая затея — как фейерверк: вспыхнуло — и погасло. А рассчитывать на нескольких выдающихся сотрудников, которые соответствуют сильно романтизированным представлениям о творческих личностях, значит недооценивать всех остальных и ориентироваться только на ближайшее время. На самом деле большинство людей вполне способно новаторски мыслить и решать проблемы — если от них не требовать единогласия.

Когда все в организации думают одинаково и следуют правилам, это неизбежно ведет к застою. Чтобы преодолеть инерцию, пробудить творческую мысль, грамотно проводить изменения, руководителям надо пестовать у себя в организациях оригинальное мышление. А для этого им надо создать по примеру Коулманна культуру нонконформизма. Я изучаю эту тему около десяти лет, и оказывается, это не так трудно, как я думал.

Прежде всего, руководители должны дать подчиненным и возможность, и стимул постоянно предлагать новые идеи, чтобы люди, независимо от того, в каких отделах и на каких должностях

они работают, видели неочевидное. Важно, однако, правильно выбрать тех, кто будет отбирать их идеи. Тут должно быть меньше демократии и больше меритократии — просто потому, что одни голоса весомее других. И наконец, чтобы генерирование и отбор ярких идей не прекращались, организациям надо найти золотую середину между культурной однородностью и творческим диссидентством.

ПУСТЬ РАСЦВЕТАЮТ СТО ЦВЕТОВ

Считается, что лучше меньше да лучше. Но факты опровергают этот тезис. На самом деле у человека, который многое успевает, оригинальных идей больше, а значит, и больше шансов найти новое решение. Недавно Брайан Лукас и Лоран Нордгрэн, психологи из Северо-Западного университета, провели эксперимент, показавший, что сначала люди высказывают самые заурядные идеи, а уже затем дают волю фантазии и предлагают нечто более необычное. Первые 20 идей были менее оригинальными, чем следующие 15.

Количество переходит в качество — всегда и везде. Это относится ко всем творцам и мыслителям — от композиторов и художников до ученых и изобретателей. Даже самые выдающиеся новаторы самые яркие открытия совершают, когда одновременно выдают десятки менее блистательных идей. Пример тому — Томас Эдисон.

За пять лет он изобрел лампочку, фонограф и используемый в телефонах угольный микрофон, плюс к тому, он подал заявки на получение более чем сотни патентов на изобретения, которые не потрясли мир, например на говорящую куклу, которая приводила в ужас детей (взрослых тоже).

Самое трудное для организации — понять, достаточно ли уже набралось перспективных вариантов. Сколько нужно скопить идей, чтобы решать, какую из них реализовывать? Когда я

спрашиваю об этом топ-менеджеров, чаще всего они говорят, что настоящая работа начинается, когда количество идей приближается к 20. Но они ошибаются на порядок. Факты свидетельствуют, что качество обычно недотягивает до нужного уровня, пока не наберется около 200 идей.

Профессор из Стэнфорда Роберт Саттон отмечает, что студия Pixar решила делать фильм «Тачки», просмотрев 500 с лишним заявок. А сотрудники Skyline, студии, которая разрабатывает игрушки для Fisher-Price и Mattel, за год предложили 4 тысячи новых идей. Из этих тысяч отобрали 230, сделали прототипы и в итоге утвердили всего 12 моделей. Чем больше дротиков вы бросаете, тем больше у вас шансов попасть в десятку.

При всей разумности этого правила многие менеджеры ему не следуют: они боятся, что, если сотрудники будут тратить время на «выдумывание» идей, работать они будут спустя рукава. Но эти опасения напрасны, ведь есть способы помочь подчиненным изобретать много и оригинально не в ущерб делу.

Думать как противник. Согласно данным исследований, компании обычно увязают в рутине потому, что, стараясь сдерживать конкурентов, уходят в оборону. Чтобы люди мыслили шире и предлагали больше идей, их нужно настроить на атаку.

Именно так поступила Лайза Боделл из futurethink, когда Кеннет Фрэзиер, гендиректор Merck, попросил ее помочь расшевелить компанию. Боделл разделила топ-менеджеров Merck на группы и предложила им подумать, как изгнать их компанию с рынка. Забыв об осторожности и не прячась за границами своей компетенции, руководители стали смело говорить о том, какие новые направления стратегии и НИОКР могли бы появиться у конкурентов, и с жаром обсуждать эти перспективы. По наблюдениям Аниты Вули из Карнеги — Меллон, настроившись на наступление, человек старается «не упустить шанс... а «защитники» больше нацелены на сохранение доли рынка». Посмотрев на дело в таком ракурсе, топ-менеджеры Merck представили себе еще не существующие угрозы. В итоге компания выявила новые возможности для инновационной деятельности.

Требовать идей от сотрудников, а не от коллективов. Судя по исследованиям нескольких десятков лет, люди больше и интереснее придумывают не во время мозговых штурмов, а в одиночестве.

Когда сотрудники думают вместе, многие лучшие идеи так не высказываются. В ходе обсуждения первую скрипку играет кто-нибудь один, а остальные тушуются, боясь сморозить глупость. И в целом группа обычно поддерживает мнение большинства.

Решить эту проблему можно методом «записи мыслей». Попросите сотрудников самостоятельно продумать идеи, а потом обсудить их в коллективе. Тогда вам выложат все варианты. Скажем, сотрудники компании Warby Parker, производящей очки (в 2015 году журнал Fast Company назвал ее самой инновационной в мире), несколько минут в неделю тратят на то, чтобы сообщить о своих творческих прозрениях коллегам, которые потом комментируют их идеи. Кроме того, они активно пользуются Google doc, где можно размещать запросы на новые технологии, а это дает примерно 400 новых идей в квартал. Одним из значимых новшеств была реорганизация розничных магазинов; его подсказало приложение, в котором потребители отмечали, какие очки им понравились в магазине, — и потом получали о них электронное письмо.

Не все любят выступать на собраниях, поэтому есть смысл обсуждать идеи подчиненных с глазу на глаз. Когда Анита Крон Траасет стала управляющим директором Hewlett-Packard Norway, она решила именно так собирать идеи. Она просила каждого сотрудника зайти к ней на пять минут и задавала всего три вопроса: кто вы и что делаете в HP; в чем, на ваш взгляд, надо измениться компании и на чем ей сосредоточиться; чем бы вы еще хотели заниматься кроме своих прямых обязанностей? Она дала всем понять, что ждет серьезных идей, и люди не хотели зря тратить свои пять минут с главным начальником — это был их шанс показать себя. Проведя примерно 170 таких встреч, она получила столько ярких идей, что ее метод переняли подразделения HP в Австрии и Швейцарии.

Вернуть «ящик для предложений». Еще в начале 1700-х японский сёгун установил у входа в свой дворец ящик. За хорошие идеи он награждал, а тех, кто его критиковал, казнил. Оттуда, видимо, и пошли «ящики для предложений персонала», которые у многих вызывают усмешку. «Чую, что где-то в здании зреет творческая идея, — думает начальник из комикса «Dilbert». — Надо ее найти и уничтожить». И вешает в офисе «ящик для

предложений». Герой Дилберт заинтригован, но коллега предупреждает его: «Это ловушка!».

Факты, однако, говорят о другом: «ящики для предложений» очень даже полезны и именно тем, что позволяют получить много идей. В ходе своего исследования психолог Майкл Фриз и его коллеги посетили голландскую сталелитейную компанию (сейчас это часть Tata Steel), в которой программа сбора предложений сотрудников функционировала 70 лет. Компания, в штате которой числилось 11 тысяч человек, собирала в год от 7 до 12 тысяч предложений. Обычный сотрудник высказывал шесть-семь идей в год, и три-четыре из них принимались. Из 75 идей одного плодovitого изобретателя реализованы были 30. Во многих компаниях о такого рода идеях никто бы никогда и не узнал. Здесь же «ящик для предложений» работал исправно: благодаря рацпредложениям сотрудников компания постоянно что-нибудь совершенствовала — и за один только год сэкономила более \$750 тысяч.

Главный плюс этого метода — обилие и разнообразие идей, а значит, перспектива новых направлений в инновационной деятельности. Главный минус — в том, что идей получается целый «стог» и в нем трудно отыскать «иголку», то есть лучшее. Нужна система, которая позволяла бы отделять зерна от плевел (а также вовремя высевать эти зерна), чтобы люди не думали, будто все делается только для проформы.

ЧУТЬЕ НА ХОРОШИЕ ИДЕИ

Много вариантов — это хорошо, но хорошо бы еще учитывать грамотные мнения и решения. Как руководителю не увлечься плохой идеей и не упустить хорошую?

Доверять проверенным экспертам. Многие руководители отбирают идеи путем демократического голосования, но голоса не равноценны. Подчиняться воле большинства — не лучшая политика: избранное меньшинство скорее разглядит самые перспективные идеи. Чтобы понять, кому стоит особенно доверять, проанализируйте, насколько ваши подчиненные сильны по части оценки.

В хеджевом фонде Bridgewater весомость мнения сотрудников оценивают с помощью показателя надежности — он отражает качество их предыдущих решений. В спецслужбах США о профессионализме аналитиков судят по их прогнозам крупных политических и экономических

событий. Социальный психолог Филип Тетлок распределяет прогнозистов по точности ответов (правильный ли был выбран вариант) и «калибровке» (правильно ли была оценена степень вероятности?). Выявив лучших авторов прогнозов, можно понять, чьему мнению можно доверять особенно.

Кто в компании может быть сильнее всех по части прогнозов? Не руководители: они зациклены на существующей модели. И не сами новаторы: они слишком упоены собственными идеями, чтобы точно оценить их шансы на успех. Их энтузиазм может несколько ослабнуть, если они будут изучать предпочтения потребителей, но и тогда они попадают в когнитивную ловушку предвзятости подтверждения (то есть ищут информацию, которая подтверждает их точку зрения, а остальное упускают). Даже самым талантливым трудно точно сказать, насколько хороша их идея.

Исследования показывают, что лучше всего оценивают оригинальность идей коллеги-изобретатели. Они беспристрастны, поскольку речь идет не об их идеях, и доброжелательнее, чем менеджеры, относятся к новому и необычному. В частности, Джастин Берг из Стэнфорда установил, что артисты цирка, которые смотрели видеозаписи новых номеров коллег, предсказывали, что понравится зрителям, в два раза точнее руководителей.

Устраивать соревнования. Изучают ли руководители содержимое «ящиков для предложений» или общаются напрямую с новаторами — в любом случае определиться с выбором им помогут конкурсы идей. Скажем, сотрудники Dow Chemical участвуют в ежегодном турнире инновационных проектов, посвященных двум темам — экономии энергии и сокращению отходов. Важное условие: первоначальное капиталовложение на реализацию идеи не должно превышать \$200 тысяч и за год эти затраты должны окупиться. Заявки рассматривают коллеги, и победители получают премию. По данным Кристиана Тервиша и Карла Ульриха, изучающих феномен инновации, средняя окупаемость 575 проектов, утвержденных за десять с небольшим лет, составила 204%, а Dow Chemical сэкономила благодаря им \$110 млн в год.

Если грамотно организовать инновационный турнир, то можно пожать богатый урожай идей, и не обо всем на свете, а по нескольким главным проблемам. Люди подолгу готовят свои заявки,

что хорошо для качества, но конкурс не мешает их текущей работе, так как они занимаются этим, когда выдается свободное время.

Благодаря тщательному анализу отсеиваются неудачные идеи. Обычно специалисты по конкретной области и коллеги изобретателя читают заявку, оценивают новизну и практическую пользу идеи и предлагают, как ее усовершенствовать.

Если эксперты подобраны грамотно, то конкурс не только позволяет воспользоваться «мудростью толпы», но и повышает уровень знаний в коллективе. Авторы заявок и эксперты учатся на чужих удачах и ошибках. Культура постепенно изменяется, и люди начинают верить в свою способность выдвигать идеи — и более или менее отличать хорошие идеи от посредственных. Поскольку новаторам достаются признание и награды, стимул к участию в конкурсе есть у каждого.

Поэтому сначала объявите, чего вы ждете: как решить конкретную проблему или запустить новое направление, а потом отладьте процедуру оценки идей и взаимодействия с их авторами. Самые перспективные заявки проходят во второй тур, и победители получают помощников и необходимые им ресурсы.

СПЛОЧЕННОСТЬ И НЕСОГЛАСИЕ

Культура инакомыслия зарождается, когда в компании начинают предлагать и рассматривать идеи, но этим дело не заканчивается. Чтобы оригинальность мышления стала характерной особенностью организации, руководителям надо искоренять все, что этой оригинальности мешает.

Компании с сильной корпоративной культурой часто обвиняют в конформизме, будто бы их сотрудники, все как один, благоговеют перед их высочайшей репутацией и там царит полное единомыслие, а значит, некому высказывать иные точки зрения и принимать правильные решения. Но исследования, изучающие, как принимают решения руководители, показывают, что сплоченные группы стремятся к консенсусу и отвергают мнения, не совпадающие с мнением большинства, то есть подвержены эффекту группового мышления, так же, как и все остальные. Нередко в компаниях с сильной культурой принимают даже более разумные решения, потому что коллеги понимают друг друга и чувствуют себя вполне уверенно, чтобы возражать, не опасаясь последствий.

Известно, что основатели преуспевающих хай-

тековских стартапов из Силиконовой долины брали к себе в штат прежде всего людей, которые были бы преданы их корпоративной миссии, разделяли их цели и задачи, претворяли бы в жизнь их замыслы и разделяли бы их ценности. Основатели, которые больше всего ценили профессионализм и работоспособность, таких успехов не добивались. В зрелых отраслях похожая ситуация: компании, придающие большое значение культуре, работают более ровно.

Тем не менее у сильной культуры есть свои минусы. Главная опасность — однородность, тишь да гладь. Беря к себе на работу похожих людей, руководители жертвуют многообразием в мышлении и ценностях. Тут надо либо приспосабливаться, либо уходить, третьего не дано. В предсказуемых условиях одинаковость может быть преимуществом, но в быстрорастущих отраслях и на таких же рынках единообразие ничего хорошего не сулит. Сильная культура может быть слишком закрытой, чтобы адекватно реагировать на изменение ситуации. Но руководители плохо понимают, что пора жить иначе: что нужно рассматривать альтернативные точки зрения, осваивать новые знания и навыки и адаптироваться.

Поясню на примере BlackBerry. После того как компания «подорвала» рынок смартфонов, ее руководители уверовали в то, что пользователям больше всего нужна быстрая и надежная почта. Концепцию iPhone — по их мнению, нечто среднее между плеером и игрушкой — они всячески отвергали. В компанию набрали программистов и инженеров, которые разделяли эту точку зрения и не имели никакого отношения к маркетингу, и в итоге BlackBerry так и не сумела создать качественный веб-браузер и поддерживающую приложения операционную систему. Чем закончилось дело? Масштабным сокращением, потерей миллиардов долларов и катастрофическим сокращением доли рынка.

Уравновесить сильную культуру можно только критикой. Даже если критики ошибаются, они нужны как воздух: они препятствуют единодушию, подстегивают оригинальное мышление и помогают организации находить новые решения проблем. В группе быстрых инноваций ВМФ принято быть в «лояльной оппозиции». «Наш вклад в выполнение миссии — агитация против привычного взгляда на вещи», — говорит Джошуа Маркьюз, один из сотрудников Бена Коулманна.

Короче говоря, инакомыслие должно стать одной из главных корпоративных ценностей. Важно, чтобы люди открыто высказывали критические соображения и чтобы их за это уважали. На заре истории Apple сотрудники искренне старались сделать Mac простым в использовании. Но при этом каждый год команда Mac награждала того, кто не согласился со Стивом Джобсом и настоял на своем. Каждого из награжденных перевели на более высокую должность.

Сплоченность и инакомыслие, казалось бы, противоречат друг другу. Но именно это сочетание создает почву для появления новаторских идей — и не дает сильной культуре переродиться в культ. Извлечь пользу из единства и борьбы этих противоположностей можно несколькими способами.

Определить главные ценности. Дайте людям ориентиры, чтобы, учитывая противоположные точки зрения, они могли выбирать самые удачные идеи. Если компании не выстраивают свои ценности в порядке значимости, работа страдает. Мой коллега Эндрю Картон руководил исследованием, которое показало, что в больницах процент повторных поступлений с инфарктом был ниже, а рентабельность — выше, если руководители формулировали убедительную концепцию, причем на основе не более четырех корпоративных ценностей. Чем дальше они уходили от этого необходимого и достаточного минимума, тем чаще люди по-разному трактовали ценности.

Ценности нужно упорядочить, ведь иногда сотрудникам приходится выбирать между несколькими вариантами действий, и им надо понимать, что важнее. В Salesforce.com, поставщике ПО, ценностью номер один названо доверие, на втором и третьем местах стоят рост и инновации. Сотрудники, разрабатывающие новую программу, знают: на первом месте — конфиденциальность данных. Для Тони Шея, гендиректора интернет-продавца одежды и обуви Zappos.com, благополучие сотрудников выше благополучия клиентов. Авиакомпания WestJet во главу угла ставит безопасность. А в компании GiveForward, которая помогает людям собирать средства для помощи тем, кто попал в трудную ситуацию, список ценностей возглавляет сострадание. Хотя успех компании во многом зависит от того, насколько часто СМИ освещают ее работу, соучредитель GiveForward Этан Остин говорит: «Мы не рассказываем исто-

рии наших подопечных в прессе, если не уверены, что люди выиграют от этого больше, чем мы».

Упорядочив ценности, не останавливайтесь на достигнутом: постоянно проверяйте их на жизнеспособность. Пусть новички, у которых еще не замылился глаз, критикуют «путь компании», если считают его неверным. Если они вливаются в культуру, не успев критически ее оценить, значит, они уже шагают в общем строю.

Когда в инвестиционной компании Bridgewater инструктируют новых сотрудников, их спрашивают о принципах компании: «Вы не согласны?».

Интересоваться не только решениями, но и проблемами. Когда организационный психолог Дэвид Хофманн работает с руководителями, он предлагает им подставить пропущенные слова в предложение «Мне нужны не ... мне нужны ...». И все всегда говорят: «Мне не нужны проблемы, мне нужны решения».

Хотя руководителям очень нравится, когда подчиненные предлагают выход из положения, все не так просто: сама проблема не изучается, и это плохо. Если от вас ждут готовый ответ, вы приходите на совещание, уже поставив диагноз, и упускаете возможность узнать что-то интересное, выслушав разные мнения. В США, похоже, так бывает особенно часто. Недавно ученые провели исследование, сравнивая коллегиальные решения в Америке и Германии. В немецких коллективах в два раза больше говорили о проблемах и на 30% меньше — о решениях. «Американцы же стремятся побыстрее найти решение, — отмечают исследователи, — не озадачиваясь, как правило, полным и тщательным анализом проблемы».

Если у кого-нибудь из членов группы есть альтернативная информация, то разумнее сначала извлечь на свет все проблемы, а уж потом искать решения. Сотрудники компании Spotify, предлагающей легальное бесплатное прослушивание музыки в интернете, участвуют не в проектах — они объединяются вокруг долгосрочных бизнес-проблем. «Если бы они легко решались, мы бы их давно решили, — говорит ИТ-директор Оскар Стал. — Когда мы создаем новую группу, она, как правило, работает над бизнес-проблемой минимум год. Если все складывается хорошо, то группа будет существовать долго». Энги Хикс, сооснователь Angie's List, компании, собирающей отзывы потребителей о локальных бизнесах, каждую неделю в определенное время выслушивает

жалобы и идеи сотрудников. Анита Крон Траасет, возглавив государственное норвежское инновационное агентство Innovasjon Norge, стала и там проводить пятиминутные встречи с сотрудниками. Желая точно представлять себе ту или иную проблему, она просит их назвать три главных препятствия и сказать, что бы им хотелось сохранить или изменить. Решения она стала реализовывать только после того, как посетила офисы 14 компаний, выясняя их проблемы.

Не назначать оппонентов — находить их. Исследование, проведенное психологом Калифорнийского университета в Беркли Черленом Неметом, показало, что, назначая «адвокатов дьявола», ловушку подтверждения не обойти. Люди только делают вид, что учитывают контраргументы, но остаются при своем мнении.

Другое дело, если оппонент придерживается других взглядов, а не просто произносит слова, чтобы было о чем поспорить. Группа должна понимать, что человек не притворяется, а действительно иначе смотрит на вещи. В такой ситуации группа скорее заинтересуется информацией, которая опровергает мнение большинства, и не будет яростно настаивать на своих первоначальных предпочтениях. С «ненастоящими» возражениями редко спорят всерьез, а искреннее несогласие заставляет думать.

Группы, в которых есть искренние неконформисты, предлагают больше решений проблем — и лучшего качества. Авраам Линкольн, как известно, пригласил в свое правительство политических конкурентов, понимая, что они будут серьезно отстаивать противоположное мнение. На состоявшемся недавно ежегодном совещании Berkshire Hathaway председатель ее правления Уоррен Баффет предложил трейдеру, игравшему на понижение акций компании, высказать свои критические замечания. Конечно, это оправданно, только если мнение несогласного ценят и уважают.

Легко воспринимать критику. Многие руководители с их хрупким эго при всех своих благих намерениях насаждают соглашательство. Согласно исследованиям, неуверенность в себе мешает им искать идеи у других, поэтому они воспринимают в штыки любые предложения. Подчиненные, понимая это и не желая нарываться на неприятности, держат свои соображения при себе. Этого можно избежать, если просить сотрудников публично высказывать вам.

Много лет назад гендиректор софтверной компании Index Group Том Джеррити собрал весь коллектив, около 100 человек, чтобы они послушали, как консультант критикует его работу. Сотрудники, увидев, что Джеррити выслушивает негативный отзыв, начали увереннее выступать со своими комментариями. А менеджеры стали спокойнее относиться к критике.

Есть и другой способ заставить людей вас критиковать: демонстрировать свою слабость. «Если вы руководитель, толкового и честного отзыва вам не добиться, сколько бы вы об этом ни просили, — говорит Шерил Сэндберг, замдиректора по производственным вопросам Facebook. — Но я стараюсь откровенно говорить о том, чего не умею, и это дает людям право со мной соглашаться, а это им куда проще, чем самим указывать мне на недостатки». Например, Сэндберг признается коллегам в привычке много говорить на совещаниях. «Если бы я об этом не упомянула, разве кто-нибудь подошел бы ко мне и сказал: “Слушай, Шерил, что это ты сегодня вещала без остановки”? Сомневаюсь».

Чтобы процветала культура оригинальности, люди должны знать, что могут высказывать самые невероятные идеи. Но обычно они боятся говорить, даже если видят, что с теми, кто все-таки говорит, ничего плохого не случается.

Чтобы побороть этот страх на флоте, Коулманн отказался от традиционной для вооруженных сил субординации. В его группе быстрых инноваций все называют друг друга по именам, игнорируя звания. «Если у вас есть идея, надо представить ее сообществу и развить», — говорил он членам своей группы и познакомил их с людьми, которые успешно проводили изменения во флоте.

Одобрять людей, которые высказывают свои предложения, пусть даже и нереализуемые, и делиться собственными странными мыслями — тоже способ подавить страх в зародыше. Если в организации строго судят за неудачные идеи, там обязательно верх возьмет конформизм. В конце концов, поощряя оригинальность мышления, вы, по сути, выслушиваете гораздо больше разных соображений, чем обычно. А если сначала не будет получаться, помните, что ведь вы замахиваетесь довольно высоко. ☺



АДАМ ГРАНТ (ADAM GRANT) — преподаватель менеджмента и психологии Уортонской школы бизнеса Пенсильванского университета и автор книги «Originals: How Non-Conformists Move the World».

Культура не виновата

Джей Лорш, Эмили Мактэгью

Организациям, переживающим череду неудач, обычно прописывают одно и то же: взяться за корпоративную культуру. В 2014 году, когда General Motors из-за неисправностей пришлось отзывать свои автомобили, все хором советовали ей заняться именно этим — и с тех пор гендиректор GM Мери Барра уделяет особое внимание созданию «здоровой обстановки». Под этим она имеет в виду, что люди ответственно относятся к делу и можно предотвратить брак и сбои в работе. Знаток рекомендовал то же средство, когда стало известно, что Министерство по делам ветеранов США с его ужасающей, по данным федерального расследования, бюрократией вынуждало бывших военнослужащих месяцами ждать жизненно необходимой медицинской помощи.

Изменение культуры, считается, поможет решить и другие проблемы: заставит полицию не применять силу без необходимости, банки — действовать этично, и вообще, это панацея от всех болезней. Предполагалось, что корпоративная культура — это и отравка, и противоядие. Но руководители, с которыми мы беседовали — нынешние и бывшие генеральные директора, успешно проводившие крупные преобразования, — говорят, что культуру нельзя исправить. Наоборот, их опыт показывает, что культура изменяется после того, как организация пытается распутать сложные проблемы бизнеса — например, обновить

устаревшую стратегию или бизнес-модель — и потому создает новые структуры и запускает новые рабочие процессы. Культура эволюционирует по мере решения этой важной задачи. Рассматривать культуру как следствие, а не причину и не решение проблемы, вполне логично, хотя это и противоречит расхожему мнению. Организации — сложные системы, и любое воздействие на них создает множество резонансных эффектов.

Если вы переиначиваете порядки, то обязательно появятся новые ценности и правила. Возможно, люди по-новому увидят свой вклад в жизнь общества — именно это произошло в компании Ecolab, гендиректор которой Даг Бейкер ради укрепления отношений с клиентами разрешил рядовым сотрудникам самим принимать решения. А может, люди перестанут смотреть на руководство как на врагов. Так, например, развивались события в Northwest, когда глава Delta Ричард Андерсон купил эту авиакомпанию и завоевал доверие ее сотрудников, считаясь с их повседневными потребностями. Опрошенные нами руководители действовали по-разному, потому что у них были разные цели. Скажем, Алан Мулалли разрушал жесткие границы между подразделениями в Ford, а Дэниэл Васелла во многом децентрализовал Novartis, чтобы высвободить в компании творческую энергию. Но каждый раз, когда руководители решали конкретные бизнес-

проблемы с помощью таких инструментов, как право принимать решения, показатели эффективности и система премирования, корпоративная культура изменялась согласно новому курсу. Стоит снова вспомнить эти истории: они дают богатый материал о преобразовании организаций и о роли культуры в этом. В статье мы рассказываем о выводах, которые вынесли из бесед с гендиректорами. Почти всегда речь идет об интеграции после слияния, а это — самый трудный вариант преобразования компании. И судя по всем этим историям, культура не бывает конечной целью. Она все время трансформируется вместе с конкурентной средой и задачами компании. Ее можно уподобить временной пристани — месту, где организация должна стоять в данный момент, если штурвал был повернут в нужную сторону.

ЗАДАЧА

Не растерять налаженные связи с потребителями в условиях трехкратного увеличения размеров компании.

ПОДХОДЫ

Дать больше свободы сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, и доказать на деле, что их усилия не остаются незамеченными.

КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ

От патерналистской модели управления «начальникам виднее» к самостоятельности и коллективной взаимопомощи.

ДАГ БЕЙКЕР, ГЕНДИРЕКТОР ECOLAB

Даг Бейкер возглавил компанию Ecolab, производящую чистящие средства, в 2004 году. Тогда доход ее составлял \$4 млрд, и Бейкер взялся утроить эту цифру. К 2014 году он приобрел около 50 фирм и, что особенно важно, купил водоочистную компанию Nalco. Объем продаж вырос до \$14 млрд, а штат удвоился. Благодаря поглощениям Ecolab могла предложить клиентам гораздо более широкий набор товаров и услуг для клининга. Но с каждым новым поглощением организация становилась все сложнее. Множились ее уровни, менеджеры осели в разбеденных офисах и подразделениях. Топ-менеджеры все меньше общались с клиентами и друг с другом.

Разрастающаяся бюрократия разъедала клиентоцентричную культуру Ecolab, и это мешало

бизнесу. Бейкер хотел восстановить культуру в ее прежнем виде, считая ее главным козырем Ecolab. Компания оценивала положение дел у клиента на месте и по итогам нескольких визитов формировала для него портфель товаров и услуг. Многие клиенты Ecolab работали с ней годами, и эти связи надо было поддерживать. По мнению Бейкера, прежде всего надо было разрешить сотрудникам, особенно работавшим с клиентами, самостоятельно принимать больше решений и специально учить их этому.

Чем больше они знают о товарах и услугах, которые предлагает Ecolab, тем лучше будут понимать, что особенно подойдет клиенту. Предоставлять такие полномочия рядовым сотрудникам казалось рискованным делом, но на деле ошибочные решения теперь выявлялись и исправлялись даже быстрее. Менеджеры стали меньше контролировать подчиненных и больше им доверять. На подготовку сотрудников ушло время, и надо было постоянно корректировать программу, так как менялись предпочтения клиентов и динамика развития бизнеса.

В итоге, возложив больше ответственности на сотрудников, Ecolab приблизилась к клиентам. Бейкер настойчиво продвигал принципы меритократии, считая, что они помогают увлечь людей общей целью. «Народ смотрит, кого повышают», — говорил он. Карьерный рост и другие поощрения показывали, что компания ценит в сотрудниках. Бейкер понял также, что в перспективе общественное признание значит даже больше, чем финансовые стимулы. «За что вы хвалите людей, как им выражают одобрение коллеги, чему вы воздаете должное? Премия — дело хорошее, но о ней никто не знает», — отмечает Бейкер. В компании хвалили менеджеров, которые разрешали подчиненным, работавшим напрямую с клиентами, самим принимать решения, одобряли инициативу и желание брать на себя ведущую роль. Это было особенно важно для небольших организаций, приобретенных Ecolab. Среди них были частные компании, которыми управляли по принципу «начальникам виднее»: основатели отдавали приказы, а люди их выполняли.

Маленькие фирмы еще могут так работать, но в Ecolab такой порядок мешал росту и сотрудничеству подразделений. Когда рядовых сотрудников стали поощрять за то, что они брали на себя ответственность за взаимоотношения с клиентами

и взаимодействовали друг с другом, сформировалась культура автономии. (А у топ-менеджеров высвободилось время для более общих вопросов.) Почувствовав, что им доверяют, сотрудники разных уровней начали больше доверять компании, воспринимать свою работу и цель компании — делать мир более чистым, безопасным и здоровым — как весомый вклад в жизнь общества. И они поверили, что и правда смогут заботиться о клиентах лучше. Но, конечно, этот сдвиг произошел не сразу, поскольку с каждым поглощением весь путь надо было проходить снова. «Когда мы покупаем предприятия, мы не думаем, что люди сразу полюбят новую компанию, — говорит Бейкер. — Любви нужно время».

ЗАДАЧА

Быстрая интеграция при слиянии компаний в период спада в отрасли.

ПОДХОДЫ

Разделение ответственности в верхах, более тесное взаимодействие начальства с подчиненными, усиленное внимание потребностям персонала: новые программы подготовки и рост зарплат.

КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ

От системы, в которой подчиненные и начальники противостоят друг другу, к отношениям доверия и преданности компании.

РИЧАРД АНДЕРСОН, ГЕНДИРЕКТОР DELTA

В 2008 году Delta купила Northwest. Так появился крупнейший в мире авиаперевозчик примерно с 70 тысячами человек в штате. Курировал поглощение Ричард Андерсон, незадолго до того возглавивший Delta. Обе компании только что спаслись от банкротства, но в отрасли авиаперевозок начинался серьезный кризис. В отличие от Бейкера, который не спешил с интеграцией после слияния, Андерсон считал, что, приобретя Northwest, нужно действовать быстро.

У него не было ни времени, ни желания добиваться расположения персонала Northwest. «Не бывает слияния на равных, — говорит он. — Первую скрипку играли мы. Компания должна была базироваться в Атланте и называться Delta; никакого общего брендинга не предполагалось. Предполагалось полное единовластие». Чтобы быстро интегрировать системы, процессы и людей, Ан-

дерсону надо было предоставить тем, кто рядом, право руководить.

Он убежден, что в компании должен быть и гендиректор, и президент, который занимается сделками. «Мы с президентом равноценные фигуры, — говорит он, — так что вместе сможем делать в два раза больше. Он, скажем, едет подписывать сделку с Virgin Atlantic, а я в это время в Китае веду переговоры с китайскими партнерами». Кроме того, Андерсон передал большие полномочия директорам по производству и маркетингу. Поскольку до этого Андерсон три с половиной года был гендиректором Northwest, он хорошо знал компанию и понимал, что станет главным препятствием при слиянии. У Northwest были сильные профсоюзы, из-за чего, по мнению Андерсона, сотрудники и руководство не слышали друг друга. Руководство узнавало о нуждах персонала от профсоюза, а не разговаривало с людьми напрямую. И проблемы решались медленно.

Вот почему важной частью этой быстрой интеграции стало налаживание взаимопонимания. Андерсон задумался о том, как решить проблемы людей и как мотивировать их. Delta предложила персоналу первоклассное обучение, гибкий график, первосортное обслуживание самолетов с оборудованием мирового уровня, а также различные гостиницы для экипажа. Все это стоило не так уж дорого (особенно в сравнении с топливом) и щедро окупилось: сотрудники отплатили компании преданностью и доверием. Хорошая зарплата тоже имела значение. «Вы требуете от людей, чтобы они работали на пределе сил, но взамен вы должны им обеспечить хорошую систему льгот и очень хорошую систему оплаты труда», — говорит Андерсон. Каждый год Delta выделяла 10% прибыли на премии сотрудникам. Через год после слияния авиакомпания 15% своих акций передала в программу предоставления акций сотрудникам: пилотам, членам летного экипажа, ремонтникам и составу наземного обслуживания рейсов. Повышение зарплаты показало людям, что руководство думает о них, и это еще больше укрепило культуру доверия. Андерсон понимал, что у каждого человека свои потребности.

Вот, например, специалисты по обслуживанию оборудования. «Сегодня утром в Миннеаполисе минус десять за бортом и метель, а им надо работать, — говорит Андерсон. — Влезть в люльку противообледенительной машины и очистить

самолет ото льда». По-видимому, когда Андерсон сделал ставку на удовлетворение потребностей персонала, позиция «мы и руководство стоим по разные стороны баррикад» стала неактуальной. Через два года после его назначения гендиректором рабочие проголосовали за отмену профсоюзов (кроме пилотов: им важно состоять в профсоюзе, чтобы выступать на равных с пилотами других авиакомпаний). Сейчас Delta — единственная крупная авиакомпания, кроме ближневосточных, сотрудники которой не состоят в профсоюзе. Чем больше людям нравится работодатель, тем дольше они на него работают. Поэтому в Delta укрепилась «пожизненная» занятость, что Андерсон рассматривает как добрый знак. «У нас многим сотрудникам по 40—45 лет, и среди них немало тех, кто работает во втором и третьем поколении, — говорит он. — Мы не против семейственности, и я хочу, чтобы у нас семьи трудились из поколения в поколение». Он считает, что, если чьи-то родственники тоже приходят в Delta, это способствует повышению лояльности, ведь новички приходят в компанию уже с определенным настроением.

ЗАДАЧА

Спасти глобальную компанию от банкротства.

ПОДХОДЫ

Усилить взаимодействие и открытость глав отделений, унифицировать бизнес-процессы.

КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ

От системы, в которой каждое отделение чувствует себя «осажденной крепостью», к кооперации.

АЛАН МУЛАЛЛИ, БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР FORD

В 2006 году, когда Алан Мулалли возглавил Ford, компания находилась на грани банкротства. С 1990 года она потеряла почти 25% доли рынка. Но Мулалли умел принимать трудные решения и действовать смело во времена тяжелых испытаний: он руководил компанией Boeing во время сурового кризиса. На первом же совещании в Ford он понял, что компания вот-вот останется без денег. Мулалли изменил курс фирмы: к 2014 году, когда он ушел оттуда, Ford пять лет приносила прибыль и акции ее существенно выросли в цене.

Но он столкнулся не только с финансовой проблемой. Чтобы привести компанию в чувство, надо было убедить менеджеров сотрудничать, то есть жить не по законам джунглей.

Руководители подразделений утаивали информацию друг от друга — о том, чтобы делиться ею, не было и речи. По словам Мулалли, когда он пришел в фирму, она больше напоминала «группу автономных компаний». У каждого подразделения были свой ассортимент, свои рынки и вообще все свое. Каждое защищало свою территорию, а компания в целом работала вхолостую. Мулалли ввел практику регулярных совещаний топ-менеджеров, чтобы они информировали друг друга о своих продвижениях. Чтобы видеть, где и как идут дела, в Ford пользовались цветовыми обозначениями: зеленый — хорошо, желтый — предостережение, красный — неблагоприятно. В самое трудное время группа собиралась ежедневно. Мулалли надеялся, что совещания помогут выявлять проблемы до того, как ситуация станет безнадежной, и призывал топ-менеджеров обмениваться идеями и поддерживать друг друга. Он хотел, чтобы каждый лично отвечал за свою работу.

Мулалли ввел стратегию объединения разбросанных по миру отделений, целью которой было предотвратить потери и унифицировать бизнес-процессы, — «One Ford». Он создал новые должности: глобальных руководителей производства, маркетинга и разработки — чтобы налаживать сотрудничество на международном уровне и упрощать операционную деятельность. Когда топ-менеджеры научились работать в команде, Мулалли выявил убыточные бренды. Он продал несколько брендов класса люкс и сосредоточился на производстве не очень больших автомобилей с низким энергопотреблением. В их число вошли Fiesta и Focus, перспективные с точки зрения расширения. Компания Ford вернулась к своей первоначальной миссии: производство качественных машин «для всех».

Поначалу топ-менеджеры не решались говорить о проблемах. На первых совещаниях все диаграммы были зелеными, но Мулалли им не верил: «Мы в прошлом году потеряли несколько миллиардов, а вы мне говорите, что нет проблем?». В итоге нашлись смельчаки, которые начали говорить откровенно, и Мулалли за это только хвалил. Постепенно люди поняли, что честность дает

им возможность работать вместе и быстрее находить выход из положения, а диаграммы стали отражать действительность.

ЗАДАЧА

Управлять бизнесом с разнородными продуктами и потребителями

ПОДХОДЫ

Демонстрация ясного видения будущего и целей компании, децентрализация принятия решений

СДВИГ КУЛЬТУРЫ

От сфокусированной и бюрократической к ориентированной на клиента и заточенной на результат.

ДЭН ВАСЕЛЛА, БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР NOVARTIS

После того как в 1996 году Дэн Васелла организовал слияние Sandoz и Ciba-Geigy, его назначили гендиректором объединенной компании Novartis. Позже она стала самым крупным в мире производителем лекарств.

Желая полнее учесть потребности покупателей и надежнее оградить компанию от конкурентов, Васелла диверсифицировал портфель: кроме рецептурных препаратов Novartis освоила и производство медицинских средств обычного назначения. Такая трансформация потребовала гораздо более сложной оргструктуры.

Васелла считал, что прежде всего надо добиться, чтобы топ-менеджеры понимали общую цель. Он провел несколько предварительных обсуждений с небольшой группой высшего руководства, на котором сформулировал цели и задачи компании. Главная цель — «снова и снова открывать, разрабатывать и давать пациентам лучшие препараты» — прямо указывала на необходимость расширения ассортимента. Ради этого Васелла увеличил расходы на НИОКР.

На тех же первых совещаниях он сформулировал свои требования к сотрудникам. Прежде всего, гибкость. Разрастаясь и разрабатывая новые препараты, Novartis могла столкнуться с непредвиденными проблемами. Так что руководству предстояло решать проблемы по мере их поступления. И значит, все сотрудники должны нести личную ответственность и действовать в интересах покупателей.

Для этого Васелла определил конкретные показатели оценки эффективности и качества во всех подразделениях и во всех товарных группах. Он понимал, что по мере разрастания компании понадобится больше ответственных лиц и надежная система оценки эффективности поможет сосредоточиться на главном. «Надо еще четко объяснить, чего мы не будем прощать, — говорит он. — Я не потерплю подкупа. Я не потерплю обливания друг друга грязью».

Васелла считал, что заставлять подразделения сотрудничать — бессмысленно. Он децентрализовал принятие решений и дал отделениям право действовать в своих интересах — чтобы работа шла быстрее и люди мыслили более творчески. «Я говорил всем, что надо помнить о том, что находится за стенами компании, — о конкурентах и потребителях», — говорит он.

Когда в Novartis прижились новые правила, сотрудники научились смотреть на вещи глазами клиента, но не упускать из виду эффективность. «Прежде всего, надо дать покупателям качественные препараты и вакцины, — говорит Васелла, — а уж потом просить плату за них». Он видел, что с каждым новым изменением в организации ее культура все больше соответствовала той концепции, которую он наметил на предварительных совещаниях с топ-менеджерами. ☺



ДЖЕЙ ЛОРШ (JAY W. LORSCH) — ПРЕПОДАВАТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА. ЭМИЛИ МАКТАГЮ (**EMILY MCTAGUE**) — НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА.

Интервью с Джеффом Безосом: «Главное — ввязаться в драку»

Джулия Керби, Томас Стюарт

Аmazon.com — плод стратегического расчета. Рассказывают, что основатель компании Джефф Безос придумал продавать книги через интернет и понял, какие возможности это сулит, еще когда работал в отделе количественного анализа одной инвестиционной компании. К книготорговле он не имел отношения, а к своей идее пришел логическим путем: проанализировав особенности товара и цепочку поставок, он решил, что виртуальный продавец легко справится с задачей — да еще как!

С момента своего основания в 1995 году Amazon удивляет мир способностью находить и тут же осваивать пустующие рыночные ниши — и снимать большие урожаи в уже занятых ею. Последний дерзкий ход компании — «бизнес для разработчиков» — позволяет создателям посторонних веб-сайтов пользоваться инструментами, которые в Amazon создавали для собственных нужд. Как и многие начинания Amazon, этот ход хорошо просчитан — и все-таки удивляет. Многие ли компании могли бы похвастаться тем же?

Яркие успехи Amazon невозможно не заметить, и в HBR решили узнать, а что же такого особенно в стратегии Amazon. Как там обсуждают идеи и принимают решения? Держится компания на одном человеке, Джеффе Безосе, или она сильна сама по себе? Главный редактор HBR Томас Стюарт и старший редактор Джулия Керби по очере-

ди встретились и поговорили с Безосом. Живые и содержательные беседы то и дело прерывались заразительным смехом основателя Amazon (его жена Маккензи, он сам говорил об этом, часто предупреждает: «Если Джефф расстроен, подождите пять минут»). У обоих собеседников Безоса осталось ощущение, что вся стратегия и культура Amazon зиждятся на глубоком предпринимательском оптимизме. Здесь мы приводим подготовленную для печати версию этих бесед.

Кто осуществляет стратегическое руководство Amazon? В самом начале планы строили вы один — за рулем автомобиля по дороге из Нью-Йорка в Сиэтл. Все осталось по-прежнему?

Ну что вы! Нет, конечно. У нас есть специальная группа — мы их называем «старшими». Эти люди всегда в курсе всех разработок компании, они и занимаются вплотную вопросами стратегии. Заседают каждый вторник, примерно по четыре часа. Кроме того, раз или два в год они проводят двухдневные конференции, на которых обсуждают разные идеи. Темы выбирают заранее. Много из того, что рассматривается на этих совещаниях, не так уж срочно: в любом случае мы опережаем конкурентов на пару лет и с таким запасом времени можем не спеша все обмозговать и обсудить. В итоге мы выбираем один-два крупных проекта и начинаем работать. Самое главное, чтобы

такая система выработки стратегии воспроизводилась на всех уровнях. Если нарисовать модель нашей организации, то получится фрактал, то есть фигура, каждая часть которой обладает теми же свойствами, что и целое. Скажем, человек, возглавляющий у нас программу Fulfillment by Amazon (она позволяет независимым ритейлерам пользоваться всей нашей инфраструктурой — складами, логистикой и службой доставки и т.д.), на своем уровне отвечает за выработку стратегии. То же самое происходит во всех подразделениях компании. И, что самое главное, компания культивирует этот принцип. Алан Кей, один из основоположников современной отрасли информационных технологий, когда-то замечательно сказал: «Умение видеть перспективу стоит восьмидесяти баллов IQ». На этом отчасти и держится наша стратегическая мощь.

Расскажите, пожалуйста, подробнее про вашу стратегию.

Прежде всего, мы готовы сеять семена и долго ждать, пока вырастут деревья. Очень мало кто может себе позволить такое, и я горжусь этой особенностью нашей стратегии. Нас не слишком интересует, что будет в следующем квартале. Мы смотрим дальше — в отличие от публичных компаний, которые из-за своей системы отчетности перед акционерами вынуждены все время оглядываться на текущие показатели. Потому-то им так трудно разработать надежную стратегию.

А когда вы сажаете семечко, вы уже знаете, что это, скажем, желудь и у вас вырастет дуб? Вы хорошо представляете себе конечный результат? Или он проясняется по мере приближения к цели?

Даже если мы не знаем, что у нас вырастет именно дуб, мы заранее представляем себе величину будущего дерева. По-моему, всегда нужно выбирать цели, о которых можно сказать: «Если у нас все получится, это будет грандиозно». Важно также спросить себя: «Если мы добьемся в этом деле успеха, будет ли это важно для всей компании?» За какой бы новый бизнес мы ни взялись, сначала людям со стороны, а иногда и нам самим кажется, что мы уходим в сторону. Нам говорят: «Зачем вы выходите за пределы книжной торговли? Зачем открываете отделения за границей? Зачем предоставляете площадки для торговли другим

продавцам?» Сейчас мы создаем инфраструктуру сетевых сервисов. «Зачем нам нужна еще одна категория клиентов?» Справедливые вопросы. Их нужно задавать. Но за каждым таким вопросом стоит одно: зрелым компаниям очень трудно осваивать новые области. Дело в том, что даже если новые проекты будут иметь огромный успех, экономика предприятия еще не скоро это почувствует. Я открыл одно эмпирическое правило (не знаю, почему оно такое, но похоже на правду): посадив в землю семечко, нужно подождать пять-семь лет; только спустя это время ваши усилия заметно отразятся на экономике компании.

И все это время у людей должна сохраняться вера в успех. Откуда вы знаете, что инвестиции в конце концов окупятся?

Нужно основывать свою стратегию на чем-то «вечном». Люди, не имеющие отношения к нашей компании, меня часто спрашивают: «Что, по вашему мнению, изменится в ближайшие пять-десять лет?» И очень редко мне задают вопрос: «А что не изменится в ближайшие пять-десять лет?» Мы в Amazon всегда стараемся это понять, ведь именно на этом и нужно строить стратегию. Тогда энергия, которую вы сегодня вкладываете в раскрутку маховика, и через десять лет будет приносить вам дивиденды. Не стоит ориентироваться на сиюминутное — кто ваши конкуренты, какие у них продукты, какие существуют технологии и так далее. Все это меняется так быстро, что и вам придется в том же темпе пересматривать свою стратегию.

На каких вечных столпах стоит ваш бизнес?

Для нашего ориентированного на потребителей бизнеса самое главное — понимать нужды людей. Что важно для них? Широкий выбор, низкие цены, быстрая доставка. Этот ряд, конечно, может варьироваться; к примеру, некоторые компании, работающие с потребителями, в него не ставят цену. Но я не могу себе представить, чтобы лет через десять кто-нибудь сказал: «Amazon мне очень нравится, но вот доставляли бы они покупки помедленнее!» Точно так же никто не скажет: «Amazon мне нравится, но вот были бы у них цены хотя бы чуть-чуть повыше!» То есть мы знаем: совершенствуя свою работу и устраняя недостатки, мы сокращаем издержки и тем самым снижаем цены. Значит, мы будем получать дивиденды.

денды и десять лет спустя. А если мы станем, не жалея сил, постоянно раскручивать этот маховик, то через десять лет он точно будет крутиться еще быстрее. Еще мы верим в то, что мир неуклонно становится все прозрачнее, что все проще получить доступ к информации. Это тоже значит, что стратегически разумно всегда смотреть на бизнес с точки зрения клиента. Попробуйте взглянуть на маркетинг по-другому. Если в прежнем мире ваши усилия распределялись примерно так: 30% на создание высококачественного сервиса, а 70% — на рекламу, то в новом — все наоборот. Вот на этих столпах основывается наша стратегия, мы убеждены в их долговечности и на них ориентируемся в своей деятельности. Разумеется, может наступить день, когда окажется, что мы обманулись и преходящее приняли за вечное. Поэтому важно иметь механизм, позволяющий вовремя распознать ошибку в тщательно продуманных расчетах.

У вас есть еще две категории потребителей — независимые торговцы, сбывающие свои товары через ваш сайт, и с недавних пор разработчики, получившие доступ к сервисам, которые вы создавали на протяжении нескольких лет. Если говорить о неизменном, то чего ждут эти группы?

Что касается разработчиков, то это мы еще не вполне определили, хотя кое-какие догадки есть. Первое, что приходит в голову: надежность нашей платформы. Но есть и другие очевидные предположения. Они очевидны по одной причине: потому что важны. Ну а для торговцев главное — продажи.

Не поэтому ли для Amazon аукционный бизнес не стал приоритетным? Ведь в этой нише уже давно прочно обосновался eBay.

Нет, дело тут немножко в другом. Видите ли, наши клиенты, они же — покупатели, это люди, которые очень ценят удобство. И мы стараемся максимально упростить для них процесс покупки. Посмотрите на данные нашей статистики, такие как доход с каждого «клика» или доход с каждого перелистывания страницы: они очень высоки, потому что мы работаем эффективно. Теперь допустим, вы хотите побыстрее купить товар. Значит, вы не станете ждать закрытия аукциона. Аукцион — это своего рода игра, отчасти — развлечение.

Это не просто организация продаж. У аукциона совсем другие задачи и другая клиентура. На самом деле пример с организацией аукциона очень показателен для нашей корпоративной истории, и я снова и снова напоминаю о нем сотрудникам, потому что он свидетельствует об упорстве и неустанном поиске собственного пути. Из чего мы исходили: у нас есть интернет-магазин и мы хотим обеспечить огромный выбор товаров, это можно сделать, например, приглашая сторонних торговцев к взаимовыгодному сотрудничеству. Мы устроили аукционы, но результаты нас не обрадовали. Потом мы открыли zShops: здесь продавались товары по фиксированным ценам, но сторонним торговцам по-прежнему отводилась отдельная часть магазина. Если какой-нибудь букинист хотел продать ненового «Гарри Поттера», он должен был разместить информацию на отдельной странице, а не там, где лучше — рядом с объявлениями о продаже новых книг. Результат опять нас разочаровал. И только когда мы перешли к одностороннему представлению информации, дело пошло. Теперь, если вы хотите продать цифровую камеру, которая уже и так продается в нашем интернет-магазине, то помещаете объявление прямо на нашей страничке информации по камере. Если ваша цена ниже, мы поместим вас в категорию «купить», расположенную на той же страничке.

Видимо, это было непростое решение, ведь в такой ситуации вы приобретаете клиента-продавца, но теряете клиента-покупателя, так ведь?

Да, решение было не самым простым. Представьте себе, что вы — сотрудник нашего отдела закупок. Вы только что приобрели для нас десять тысяч штук цифровых камер. А начальник вдруг заявляет вам: «Спешу вас обрадовать! Знаете, мы тут подумали и решили пригласить всех ваших конкурентов поучаствовать в нашем бизнесе: разместим их объявления о продаже цифровых камер рядом с вашими». Естественная реакция будет: «Вы в своем уме?!» Сегодня цифровая камера — как рыба в супермаркете: быстро залеживается. Кто это захочет остаться с большой партией пятимегапиксельных камер, когда люди вот-вот перейдут на шестимегапиксельные? Приходится сбывать хотя бы с минимальной выгодой. В общем, наши сотрудники очень беспокоились — и

неспроста. Они повторяли: «Объясните, правильно ли я понял. Я могу зависнуть с только что закупленной партией в десять тысяч камер, а вы собираетесь пустить на нашу площадку Amazon всех подряд?! А вдруг кто-нибудь выставит цену ниже моей? Что мне-то тогда делать, ведь покупать будут не у меня, а у него». И мы отвечали: «Да, такое, конечно, возможно». В общем, мы долго крутили так и этак. Когда из-за этих потенциальных проблем разговор зашел в тупик, мы решили вопрос по-простому. Есть одна старая байка про Уоррена Баффета, будто бы у него на столе стоят три ящика: «Входящие», «Исходящие» и «Слишком сложные». Когда у нас возникает «слишком сложная» проблема, мы ходим по кругу и никак не можем определиться, то стараемся перевести ее в разряд более простых, задавая вопрос: «А что лучше для людей?» Дело в том, что у нас очень низкие затраты и мы успешно конкурируем с другими продавцами цифровых камер и подобных товаров, то есть наш магазин работает прекрасно. Но самые важные наши решения приводили порой к тактическим потерям в краткосрочной перспективе. С самого начала (давайте вернемся в 1995 год) мы стали публиковать на сайте отзывы покупателей о книгах, в том числе отрицательные, что очень не понравилось издателям. Они закидали меня письмами: «Зачем вы публикуете это на сайте? Неужели нельзя оставлять только положительные отзывы?» А один издатель совсем разозлился, стал учить меня уму-разуму: «Может, вы не понимаете, на чем зарабатываете? Вы делаете деньги, когда продаете товар». Но, помню, я тогда подумал: «Нет, мы делаем деньги не когда продаем товар, а когда помогаем посетителям решить на покупку».

То есть вы выбираете проекты, отталкиваясь от «вечных» потребностей людей, а стратегические решения принимаете, глядя на дело с точки зрения клиентов. Майкл Портер утверждает, что стратегию формируют пять сил, но вы пока говорите только об одной.

Мне почему-то кажется, я по природе своей нацелен на клиентов. Думаю, поэтому я всегда строю стратегию с оглядкой именно на них, а не, скажем, на конкурентов, в чем тоже нет ничего плохого. Какие-то компании добиваются отличных результатов, идя следом за первопроходцами, и они создают отличные методики для сравнения

своей работы с их. О такой стратегии можно говорить долго. Но мы пошли другим путем. Мы не то чтобы не обращаем внимания на конкурентов — нет, мы обязательно смотрим, что они делают, и, разумеется, проводим сравнительный анализ по важным для нас показателям. Но от них нас отличает стремление создавать ориентированные на клиентов стратегии — на этом мы стоим, и это дает нам энергию и подпитывает наш азарт. Честно говоря, я считаю, что для быстро меняющейся среды такие стратегии подходят лучше всего — по двум причинам. Во-первых, как я уже сказал, потребности людей (при условии, что вы правильно их поняли) изменяются медленнее, чем многое другое. И, во-вторых, в быстро изменяющихся условиях стратегия последователя не слишком надежна. Ведь в чем ее смысл: не соваться самому во все закоулки (так легко забрести в тупик), а сначала дать их обследовать более мелким конкурентам. И как только они найдут что-нибудь стоящее, штурмовать это направление учетверенными силами. Если действовать быстро и в более или менее стабильных условиях, то неважно, что не вы оказались первыми — вы от этого почти ничего не потеряете. Но в нашей ситуации, когда в интернете, в технологиях с каждым днем появляется что-то новое, более выгодно равняться на потребителя. Эта стратегия мне кажется более удачной и в том случае, если вы лидируете. Если для вас главное — обойти конкурентов, то вы поневоле расслабляетесь, как только сравнение покажет ваше первенство. А равнясь на клиента, вы вынуждены непрерывно совершенствоваться. Так что здесь есть масса преимуществ. Я не утверждаю, что эту стратегию изобрели мы — ей следуют многие компании, — но она проникла во все уголки и щели нашей корпоративной культуры и пустила глубокие корни.

Но, похоже, именно вам как никому удалось развить ее, поднять на новый уровень. Ведь вы очень кстати воплотили ее в тот самый момент, когда появилась возможность постоянно поддерживать связь с покупателями, получать их отзывы.

Совершенно верно. Мы сумели не просто превратить Amazon в «компанию для клиента», но и задать новый стандарт бизнеса, ориентированного на клиентов. После Второй мировой войны Морита-сан (Акио Морита, один из основателей

Sony и долгое время ее глава — прим. ред.) установил для Sony цель. Он хотел, чтобы слово Sony стало синонимом высокого качества, но в перспективе он мечтал, чтобы Япония стала синонимом высокого качества. Подобная программа максимум окрыляет. Я хочу, чтобы через много лет про нас говорили: «Это они заставили весь мировой бизнес крутиться вокруг потребителя». Если получится, будет очень здорово.

Многим компаниям трудно держать равнение на потребителя. По мере роста предприятия его собственные цели и нужды начинают сильнее влиять на принимаемые решения. Как вы от этого спасаетесь? Пропагандируете взгляды, которые, как вам кажется, укрепляют вашу корпоративную культуру

Мы проводим три общих собрания ежегодно — это первый защитный механизм. Во-вторых, мы из года в год повторяем одно и то же. Я постоянно говорю о том, как важно совершенствовать процесс предоставления информации и думать о потребителях, а не озирайтесь на конкурентов. Кроме того, мы делаем многое для того, чтобы наши сотрудники не теряли непосредственной связи с клиентами, чувствовали, что людям нужно. Абсолютно все новые сотрудники, от начальников до подчиненных, должны в первый год поработать какое-то время в одном из центров реализации, а два дня, но это раз в два года, — в отделе обслуживания. Каждый также должен уметь работать в справочно-информационной службе.

Даже вы?

Ну конечно. Я прошел переаттестацию примерно полгода назад. Хотя первые два года я очень много работал с клиентами. Вообще-то это страшно интересно и поучительно. И вовсе не похоже на каторгу. Кажется, что эти правила — пустая формальность, но на самом деле в них глубокий смысл. Следуя им, мы постоянно подбрасываем уголь в топку нашего паровоза. Ведь корпоративная культура вообще — нечто незыблемое. Она существует, пока живет компания, поскольку притягивает людей, которым нравится, и отталкивает тех, кому не нравится. Я часто слышу от менеджеров, проработавших у нас месяц: «Надо же, как вы тут думаете о клиентах». Вот, скажем, вы работали в компании, ориентированной на конкурентов, и вам там было очень хорошо. Если

вы придете к нам, то скажете одно из двух: «Ого, а ведь это здорово! Теперь я понял, как надо!» или «Нет, это не для меня». Вряд вы будете говорить о культуре, но наверняка будете это иметь в виду. Ведь культура — это система, которая вас держит и не отпускает. Ее трудно перенять, хотя она — источник конкурентного преимущества компании, если, конечно, соответствует ее миссии. Кроме того, культура — это добровольное ограничение, отказ от вещей, делать которые вам «воспитание не позволяет». Формулируя стратегию компании, всегда нужно учитывать корпоративную культуру.

Получается, что культура определяется историей компании. Когда вы нанимаете первых сотрудников и начинаете работать, с этого и начинается ее история.

Конечно. Я расскажу вам о случае, который отчасти определил нашу судьбу. В мае 1997 года нас признал безнадежными один ученый муж от бизнеса. Его аргумент был простым: книжный гигант Barnes & Noble уже открыл свой интернет-магазин, а у нас тогда было всего 125 сотрудников и ежегодных продаж на шестьдесят миллионов.

То есть он утверждал, что вы раздражали спящего гиганта?

Именно. На тот момент у них было тридцать тысяч сотрудников и объем продаж — три миллиарда. Суть отчета была такой: Amazon проработал два года — и спекся. Это труп. Он так и назвал свой отчет — «Амазон.Труп». Название тут же подхватили журналисты, оно замелькало повсюду, ведь до этого мы были как бы образцово-показательным младенцем интернет-бизнеса. Тут всем нашим сотрудникам принялись звонить их родители — чаще всего матери: «У тебя все в порядке? Что это за “Амазон точка Труп”?» Мы устроили общее собрание — это нетрудно, когда у вас всего 125 сотрудников, — и сказали: «Выбросьте это из головы. Хватит переживать, подумай — у Barnes & Noble всего-то больше ресурсов, чем у нас!» Я тогда повторял: «Да, вы должны просыпаться по утрам, мокрые от страха, но не перед нашими конкурентами. Бойтесь наших потребителей, потому что они приносят нам деньги. Конкуренты-то уж точно нам денег не принесут». С тех пор мы приняли множество решений с учетом мнения потребителей, опрошенных доброжелательными критиками, журналистами,

финансовыми и промышленными аналитиками. Я имею в виду бесплатную доставку, неуклонно снижающиеся цены, программу Amazon Prime, при которой за \$79 в год клиенты получают право на бесплатную экспресс-доставку любых своих покупок. Нас каждый раз резко критиковали за подобные решения, но они оправдывали себя, и понемногу нам стали больше доверять.

А были ли у вас серьезные стратегические ошибки?

По-моему, опаснее всего — ошибки бездействия. А компании даже не анализируют их, я имею в виду моменты, когда они могли воспользоваться моментом и начать действовать, причем им хватило бы опыта и знаний или они могли бы легко их получить, но они эту возможность упустили. Это все равно что уткнуться в вязание именно тогда, когда надо было бы оторваться от него и поднять глаза.

Трудно представить себе, как можно вовремя заметить эти ошибки бездействия и призвать к ответу менеджеров. Что вы делаете, чтобы их предотвратить?

Очень полезно спрашивать себя: «Почему бы и нет?» Когда начинает вырисовываться возможность — кажется, что у вас есть опыт, а то и преимущество, да и дело выглядит очень даже заманчиво, — вам говорят: «Зачем? Зачем это нужно?» Но можно с таким же успехом спросить: «А почему не нужно?» Всегда можно найти массу причин против: и недостаточно ресурсов капитала, и как раз сейчас нужно уделять особенно много внимания другой части бизнеса. Если же вас спросят: «Почему нет?», вы ответите: «Потому и потому...» Но этот вопрос обычно не задают, что и приводит к ошибкам бездействия.

Допустим, вы решили избегать ошибок бездействия. Не боитесь ли, что возьмете на себя слишком много и будете слишком распыляться?

На самом деле важно, чтобы в компании за определенный период проводилось как можно больше экспериментов. Если речь идет о крупных проектах вроде нашей программы для разработчиков Web Services, тогда, конечно, придется себя ограничивать, иначе не хватит времени все как следует обдумать и обговорить. Одни берут на себя роль скептиков, они объясняют, почему эта

затея им кажется совсем безнадёжной, другие — энтузиастов, доказывают, что дело надежное. Что получится в конце концов, неизвестно, а раз так, то хорошо бы придумать, как провести побольше экспериментов, чтобы в результате выудить что-нибудь действительно стоящее. Получается, что главное — снизить затраты на эксперименты. У нас есть группа Web Lab, там люди экспериментируют с пользовательским интерфейсом нашего веб-сайта и анализируют статистические данные по интенсивности использования, смотрят, какие интерфейсы нравятся людям больше всего. Для нас это большая лаборатория, и мы всеми силами стараемся удешевить эксперименты и максимально увеличить их число. Однако на деле очень и очень трудно существенно сэкономить на эксперименте: иногда проведение испытаний в смысле затрат эквивалентно реализации проекта. Но всегда надо к этому стремиться. Нужно выдвигать идеи и затем находить самые дешевые способы выяснить, перспективны они или нет.

Часто ли результаты экспериментов разочаровывают именно вас?

Иногда придумаешь что-нибудь и радуешься: «Вот запустим эту штуку, и людям понравится». А им не нравится. Однажды мы запустили функцию — не помню, как она называлась: мы брали вашу историю заказов и среди миллионов наших покупателей находили самую похожую. Нажимаете кнопку и видите, что ваш двойник купил, а вы — нет. И никто ею не воспользовался! Таких случаев, когда мы внедряли новшество, а люди его даже не замечали, было полно. К счастью, многие наши начинания себя вполне оправдали. Скажем, программу Associates мы считали перспективной, но многого от нее не ждали. Это наша маркетинговая программа, которая позволяет сайтам-партнерам получать комиссионные за каждого покупателя, которого они перенаправляют к нам. Это был первый такой проект. Associates стала такой популярной, что очень скоро мы удвоили на ней свои продажи. Она пользуется успехом и сейчас, одиннадцать лет спустя. В то же время нужно понимать, что не всегда удастся попробовать воду, стоя на берегу. Порой приходится прыгать в нее очертя голову. Вы говорите: «Этот проект будет стоить кучу денег — и, значит, мы должны упереться, но победить». Вы допускаете, что еще многое изменится и предстоят крутые выражи, но

с жаром беретесь за решение задачи. И, кстати, очень приятно видеть, что наши сотрудники готовы прыгать без оглядки. То есть мы считаем так: главное — ввязаться в драку, а там — посмотрим. У нас говорят: «Мы это сделаем. Мы придумаем — как».

Как ваши слова согласуются с тем, что особое значение вы придаете решениям, основанным на результатах ранних экспериментов?

По моим представлениям, важно быть упрямым в главном и гибким в деталях. Я уже рассказывал о том, как эволюционировал наш проект по привлечению сторонних торговцев; это наглядный пример того, как упорно мы шли к цели. Путь был непростым и извилистым. Мы дорабатывали проект несколько лет подряд. Но все-таки не отказались от своего. Мне кажется, если вы поняли, что вам позарез нужна та или иная группа клиентов (в данном случае я имею в виду продавцов), если вы правильно определили их интересы и установили, что размер этого рынка оправдывает усилия вашей компании, — если вы твердо уверены во всем этом, то имеет смысл упорно двигаться к цели.

По мере того как ваш бизнес рос и захватывал новые области, вы наверняка чувствовали, что уже не поспеваете за всем. Чему вам пришлось учиться, управляя компанией?

Мы об этом не говорили, но уменьшение количества дефектов и повышение качества работы — вот важнейшая часть нашей корпоративной культуры и одна из причин нашей популярности у покупателей. Этому я учился по ходу дела.

То есть у вас это не от природы?

Под «учился» я имею в виду, что освоил несколько полезных методик вроде «шести сигм» и «бережливого производства». По натуре я очень внимателен к мелочам, так что могу быть неплохим управленцем — у меня есть на это чутье, но я не знал, как организовать повторяющиеся процессы и понять, нужны ли они вообще. До Amazon я работал в одном хедж-фонде. Работа там была очень упорядоченная, аналитическая, но там не приходилось заниматься отладкой стандартных процессов. Скажем, на автомобильном заводе типовая работа должна выполняться без брака, все операции одинаковые, а в хедж-фонде это не главное. Но для Amazon очень важен именно способ выполнения,

об этом говорит наша финансовая статистика за прошедшие десять лет. Возьмем, к примеру, количество обращений клиентов на единицу проданного товара. Клиенты ведь связываются с нами, только если что-нибудь не так. Поэтому мы стараемся уменьшить количество обращений — и уже двенадцать лет с каждым годом мы работаем лучше. Это и есть то самое управление производством, о котором столько говорят. Мы стремимся совершенствовать рабочие процессы в самых разных областях. Естественно, начали с наших центров реализации и клиентских сервисных служб, но потом обнаружили, что этот принцип вполне годится и для многих других участков. Когда у вас нет опыта управления упорядоченными процессами, вы все это воспринимаете как бюрократию. Но отлаженные процессы — это не бюрократия. Бюрократия — это бессмысленные процессы; у нас этого тоже хватает.

Что еще оказалось очень важным для вашего роста как менеджера и руководителя? Часто предприниматели неспособны расти вместе с бизнесом, который они же и основали.

Не знаю, выскажу ли я здесь глубокую мысль. Когда вы создаете компанию, это ваше детище — по крайней мере в самый первый день, и вы не только думаете, что делать и как, но сами это все и делаете. Затем компания подрастает, и вы начинаете в основном думать, что делать, а не как. Спустя какое-то время вы главным образом думаете даже не что делать, а кто будет делать. То есть эволюцию компании можно представить как переход от вопроса «как?» к «что?» и затем «кто?». Это не обязательно делается сознательно — все диктуют обстоятельства. По-моему, управлять растущей компанией по-другому нельзя. То есть вопрос к руководителю высшего звена должен быть таким: «Движетесь ли вы по этому пути с нужной скоростью?» Конечно, я упрощаю картину. На деле вы все равно будете глубоко копать в определенных местах. На моей памяти абсолютно все хорошие, по моему мнению, руководители выбирали какие-то определенные виды деятельности, которые требовали особого внимания, и лично контролировали их по всей этой цепочке вплоть до нижнего «как?».

А в каком месте копаете вы?

Моя забота — снижать цены, и я внимательно слежу за процессом ценообразования, вникаю во

все и говорю с людьми, работающими по всей цепочке. Я должен быть уверен, что мы предлагаем самые низкие цены. Я считаю это очень важным и потому участвую в процессе на всех этапах.

Может ли кто-нибудь в компании сказать вам «нет»?

Да, все могут. У нас много сильных руководителей, не только мои заместители, но и их подчиненные. У нас неформальная атмосфера, и это, как мне кажется, помогает людям не соглашаться со мной — и не со мной одним. Кроме того, важно, чтобы люди могли открыто высказывать свои мысли начальнику, вице-президенту и так далее. Уверен, неформальная атмосфера — это большой плюс. Но время от времени мы спорим до хрипоты и злимся друг на друга. Важно быть напористым. Я всегда говорю сотрудникам, что наша культура — дружелюбная и напористая, но

не настолько напористая, чтобы грубо кого-то выпирать. Напор не мешает нам получать удовольствие от работы. Мы стараемся, чтобы всем было весело — и у нас получается. Если вдруг возникнут серьезные проблемы, мы соберемся вместе и посмеемся над ними. Лучше смеяться, чем плакать. И найдем выход. По-моему, смеяться нужно, хотя для более формальной культуры наши совещания показались бы хаотичными. За часовое совещание мы минут десять хохочем, начинаю часто я. Вспомню что-нибудь смешное и не могу удержаться: «Это мне напоминает о...» В конце концов кто-нибудь делает замечание: «Ну да, очень интересно, но ведь у нас повестка дня...» И, по-моему, получается здорово. ☺



ДЖУЛИЯ КЕРБИ (JULIA KIRBY) — СТАРШИЙ РЕДАКТОР HBR. **ТОМАС СТЮАРТ (THOMAS A. STEWART)** — БЫВШИЙ ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР HBR.

«Вопросы стратегии приходится решать каждый час»

Интервью брал Ади Игнейшес

Корпорация Walmart всегда знала, что нужно потребителю. Надежная аналитика спроса и жесткие контракты с поставщиками позволяли ей удерживать самые низкие цены и оставаться крупнейшим игроком ритейла. В Walmart можно было купить все, притом дешево.

И тут появился интернет. Выскочки-конкуренты быстро научились анализировать спрос не хуже старожилы рынка. Взлет Amazon и других интернет-площадок поставил под вопрос выживание традиционных сетей — особенно таких гигантов, как Walmart.

Когда рост продаж Walmart замедлился, совет директоров пригласил на должность гендиректора Дага Макмиллона, четко обозначив цель: модернизировать компанию, не раздувая франшизу.

Макмиллон с энтузиазмом взялся за дело. Даг — горячий сторонник нововведений, но при этом уважает традиции. Он проработал в компании всю жизнь: начал карьеру грузчиком в Талсе, дорос до управляющего сетью мелкооптовой торговли Sam's Club, а затем возглавил отдел международных операций Walmart. Сегодня ему предстоит реорганизовать крупнейшую компанию США.

Мы встретились в штаб-квартире Walmart в Бен-тонвилле — в кабинете, где работал еще Сэм Уолтон, создавший компанию, которая сегодня оценивается почти в \$500 млрд. Макмиллон рассказал HBR об успехах и провалах Walmart, о покупке Jet-

com и о том, чем компания ответит на смену политического курса.

HBR: Какая задача стояла перед вами, когда вы возглавили Walmart?

Макмиллон: 50 с лишним лет назад Walmart появилась на свет с ясным предназначением. Но мир быстро меняется. Совет директоров сразу дал понять, чтобы я настраивался на непростую работу. Мне сказали: «Компании необходимы перемены. Нужно не просто управлять ею и поддерживать ее на плаву. Ваша задача — обеспечить ей будущее».

Под этим подразумевался переход на цифровые технологии?

И электронная коммерция, и переход на новые технологии, конечно, входят в число приоритетов. Но есть и другие важные вопросы: правильно ли мы расположили магазины в тех 28 странах, где работаем? Есть ли у нас навыки, которые позволят преуспеть в будущем? Что поменять в физических магазинах?

Вы уверены, что компания сохранит физические магазины?

Наша цель — всегда хорошо служить покупателям. Для этого надо не только выстроить эффективный электронный бизнес, но и усовершенствовать работу магазинов. Покупатели хотят экономить время и

деньги и при этом видеть самый широкий ассортимент. Объединив цифровые технологии с возможностями супермаркетов, мы сможем предложить больше, чем интернет-магазины.

Вы формируете новую стратегию исходя из реальности, то есть из наличия у Walmart тысяч физических магазинов? Или считаете такое объединение идеальным планом?

Реальность такова, что покупателям нужно сразу все. В интернете можно найти нужную вещь среди сотни миллионов товаров, но мало кто готов отказаться от увлекательных прогулок по магазинам.

Главный козырь Walmart — низкие цены. Но не кажется ли вам, что онлайн-шопинг выходит вперед, поскольку удобство становится важнее цены?

Низкие цены в Walmart — это аксиома. Но покупатели хотят сэкономить и время, и для них это все важнее. Сегодня нельзя построить успешный бизнес исключительно за счет низких цен. Покупатель не готов мириться с плохим обслуживанием даже ради значительной экономии.

Почему Walmart так долго сторонилась электронной коммерции? Старая модель была настолько эффективна, что не возникало желания что-то менять?

Конечно, нам не стоило медлить. Мы оказались в ситуации, которую Клейтон Кристенсен назвал «дилеммой инноватора». Наняв талантливых людей и вложив средства, мы принялись ходить вокруг да около — вместо того чтобы двигаться к цели, делая технологии главными инструментами. Отчасти это связано с тем, что у нас уже была синица в руках. Продолжай мы и дальше открывать гипермаркеты, дела шли бы совсем неплохо: торговля в США по-прежнему растет. Но для нас переход на цифровые технологии — это нечто большее, чем обслуживание потребителей в интернете. Чтобы работать быстрее и эффективнее, нужно внедрить цифровые технологии во все процессы, на каждом рабочем месте. А пока бумажный документооборот в компании все еще слишком велик.

Walmart всегда была лидером в области аналитики и понимания поведения покупателей. Теперь, в эпоху больших данных, такое понимание стало практически «прожиточным минимумом» для

ритейлеров. Как вам удается удерживать конкурентное преимущество?

Конкуренция заставляет задуматься о взаимодействии внутри корпорации. У нас теперь есть крупное подразделение в Силиконовой долине, ИТ-отдел здесь, в Бентонвилле, и еще один в Индии. Офис Jet.com расположен в Нью-Джерси. Как сделать компанию единым механизмом? Что нужно делать вместе, а что порознь? Кто за что отвечает?

Что вы предпринимаете, чтобы руководители основного направления не теряли мотивации по мере того, как все больше внимания и ресурсов уходит на цифровые технологии?

Традиционные подразделения тоже должны перейти на новые технологии. Нельзя, чтобы одна часть компании жила во вчерашнем дне, а другая — в завтрашнем. Учитывая инерцию, мы хотим двигаться вперед быстрее, чем другие компании. Мы побуждаем людей менять привычки.

Как вы объясняете сотрудникам необходимость перемен?

Мы постоянно учимся и учим. Мы ставим цели, проводим индивидуальные и групповые беседы, раздаем материалы для чтения — в том числе статьи из HBR. Люди учатся по-разному: кому-то проще разбирать практические примеры, а кто-то мыслит понятийно.

Всем ли сотрудникам хватило навыков и способностей, чтобы адаптироваться к новым условиям?

Когда в компании происходят грандиозные изменения, все реагирует по-разному. Кто-то все схватывает на лету, а кому-то требуется время. Есть и те, кто вообще не хочет меняться. От нас уже ушли некоторые сотрудники, и думаю, что уйдут еще. Но остается много талантливых, образованных людей, благодаря которым мы с уверенностью смотрим в будущее.

Конкуренты предлагают все более низкие цены и все более качественный сервис. Не дремлет и Amazon. Что вы считаете успехом в этих условиях?

Мы больше думаем о покупателях, чем о конкуренции. Конечно, мы не упускаем соперников из виду и даже стараемся у них учиться. Мы нанимаем самых талантливых специалистов по цифровым техноло-

гиям. Мы сделали несколько удачных поглощений и, надеюсь, сделаем еще. Сейчас мы куда больше открыты для партнерства, чем раньше: нет смысла все делать самим.

Поговорим об Amazon. Что может противопоставить ему Walmart?

Позвольте вам кое-что показать. Когда я только возглавил Walmart, я раздал во всех наших офисах вот эту книгу Брэда Стоуна — «The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon» — и попросил сотрудников прочесть ее и разобрать, а потом мы обсуждали ее на собраниях. А вот репринт каталога ритейлера Sears, Roebuck & Company за 1908 год. Взгляните на ассортимент: кровати, тарелки, фортепиано, еда, камин, ружье, перья, шляпы для невест — словом, все товары, существовавшие в 1908 году. Тогда они доставлялись по железным дорогам. И тут в дополнение к торговле по каталогам компания открыла сеть магазинов. Теперь ее магазины были рядом с покупателями, и те могли получить желаемый продукт немедленно, а мы знаем, что люди не любят долго ждать.

Вы считаете, что двойная модель торговли поможет вам обогнать Amazon?

Как представителям ритейла нам было интересно наблюдать за становлением Amazon. У них великолепный сайт, это инновационная торговая площадка. Покупатель экономит время и получает огромный выбор. Как же нам продолжать делать, что делали, и при этом самим создать что-то подобное? Наша задача — перенимать то, что можно перенять, изобретать то, что нужно изобрести, и побеждать, меняя методы и подходы, но оставаясь самими собой. В последние годы мы много занимались самоанализом и пришли к выводу, что наши цели, ценности и культура вне времени. История показывает, что при серьезной встряске большинство ритейлеров погибает, но мы уверены, что справимся.

Как внедряются цифровые технологии сегодня? Что дается труднее всего?

Скорость. На фоне других наш электронный бизнес выглядит неплохо. За 2016 финансовый год онлайн-продажи выросли на 12% и достигли \$13,7 млрд. Но мы сильно отстаем от лидера в этой области. И это только электронная коммерция — а ведь технологии предстоит внедрить еще много где. Мы на верном пути, но движемся слишком медленно.

Зачем понадобилось покупать Jet.com за \$3 млрд — не проще ли было самим разработать такую платформу?

Сайт Walmart.com развивался, но чего-то не хватало. Главе Jet.com Марку Лору и его сотрудникам удалось сделать свой сервис максимально прозрачным для потребителей. Разработанная ими «умная тележка» позволяет покупателям влиять на конечную цену в зависимости от способа оплаты покупки (кредитной или дебетовой картой), дает возможность вернуть товар и т. д. Стало ясно, что перед нами продвинутая технологическая платформа и команда, разделяющая наши ценности.

Планируется ли слияние платформ и брендов?

Мы объединим службы поддержки и ИТ-системы и со временем станем единой платформой заказа и доставки, но при этом сохраним два самостоятельных бренда.

Зачем вам два бренда?

В отличие от аудитории Walmart, среди клиентов Jet преобладают молодые горожане с высокими доходами. Кроме того, Jet сотрудничает с брендами, которые могут не захотеть продавать товары через Walmart.

Недавно Walmart повысила заработную плату, однако за компанией уже закрепилась негативная репутация. Как вы с этим боретесь?

Надо становиться лучше, а потом уже говорить о репутации. Я горжусь тем, что мы делаем для устойчивого развития, включая уменьшение выбросов парниковых газов. Если мир узнает, чего мы добились за 10 лет и как меняем ситуацию в целом, наша репутация серьезно улучшится.

Как вы реагируете на частые обвинения Walmart в плохом отношении к работникам?

Я начинал работу в Walmart грузчиком на складе. Потом был помощником заведующего в одном из магазинов и принял участие в программе обучения закупщиков. Мне нравился мерчендайзинг: я успел поработать и в Sam's Club, и в Walmart International. Я и не мечтал о таких возможностях, какие мне здесь открылись. И сотни тысяч сотрудников могут сказать то же самое. Это не значит, что у нас все идеально. Сейчас мы проводим масштабную реорганизацию, которая каждому даст шанс продвинуться

по служебной лестнице и создаст условия для того, чтобы руководящие посты занимали самые талантливые и достойные.

Как вы намерены этого добиться?

Нужно верно установить нижнюю ступень, с которой можно начать работу в компании, чтобы у каждого выпускника колледжа — и вообще любого человека — была отправная точка. Затем надо расставлять ступени в правильном порядке и поддерживать людей, чтобы они могли подняться так высоко, как хотят. Мы вложили средства в оплату труда и обучение, чтобы каждый мог достичь уровня, соответствующего его способностям и трудолюбию.

Меняются ли требования к сотрудникам?

Будущее ритейла связано с технологиями. Уже сейчас в торговых залах установлены портативные устройства, дающие большой объем информации. Менеджеры и продавцы, работающие с этими устройствами, должны проводить анализ, делать запросы, получать данные — по сути управлять магазином в магазине. Представьте, что вы заведете отделом игрушек в гипермаркете Walmart. Ваш успех зависит от умения прогнозировать: учитывать погоду, занятия местных жителей, другие нюансы. Чтобы привлечь талантливых сотрудников, нужно вкладывать средства. Результатом станут отличные магазины.

Давайте поговорим о роли гендиректора. На чем нужно сосредоточиться прежде всего?

Я проработал в компании много лет и теперь учусь смотреть на нее со стороны. Если я стану слишком держаться за наши методы и стараться — осознанно или нет — их сохранить, я буду тянуть компанию назад. Поэтому я провожу много времени вне стен Walmart, учась у глав других компаний. Конечно, я по-прежнему часто бываю в наших магазинах и оптовых центрах, но время от времени приезжаю в Силиконовую долину, интересуюсь использованием цифровых технологий и встречаюсь с создателями стартапов и представителями крупных фирм. Иногда мы запускаем совместные бизнес-проекты. Я много путешествую, чтобы понять, какой должна быть глобальная организация. Это помогает сформировать верную стратегию и ускорить перемены. Я стараюсь использовать видение, мудрость и опыт каждого, с кем общаюсь, и управлять Walmart, как

если бы это была совершенно новая компания.

Как определить, в верном ли направлении вы движетесь?

Во-первых, я принимаю решения не один. Любое изменение связано с риском — оно может не дать результата. Но чтобы работать и через 50 лет, нужно смотреть вперед и брать новые высоты, а не эксплуатировать старую систему.

Что вы посоветуете топ-менеджерам компаний, столкнувшихся с кардинальными переменами?

Не переставайте учиться и окружите себя компетентными людьми. Включите в управленческую команду и в наблюдательный совет представителей цифрового поколения. В наш совет директоров входят, например, сооснователь и гендиректор Instagram Кевин Систром и глава Yahoo Марисса Майер.

Как вам удается постоянно учиться?

Я любопытен. Когда-то я одним из первых купил наладонник PalmPilot и карманный ПК Newton. У меня на кухне стоит Google Home — я люблю экспериментировать с устройствами искусственного интеллекта. Мне нравится учиться новому — это вдохновляет.

Использует ли Walmart технологии распознавания речи, дополненной и виртуальной реальности?

У нас есть некоторые разработки, но здесь мы отстаем. Виртуальная реальность наступает: пока мы разговариваем, машины обучаются. Но нельзя отставать слишком сильно: в каких-то областях нужно создавать собственные возможности, в других — искать партнеров.

Не кажется ли вам, что темпы перемен выходят из-под контроля?

Когда-то такие компании, как наша, принимали серьезные стратегические решения раз в год или в квартал. Сегодня мы делаем это практически ежедневно. Я часто беседую с бывшим главой Procter & Gamble Аланом Лафли, и недавно мы полушутя обсуждали, что вопросы стратегии теперь приходится решать каждый час. Генеральному директору, конечно, стоит иметь общий план, но стратегическое мышление должно быть гибким.

Это, наверно, непросто.

И тяжело для команды. Не хочется создавать такую обстановку, когда людям кажется, что цели постоянно меняются. Осваивая новое, надо следить за тем, как вы взаимодействуете с сотрудниками и насколько открыты для них. Но как бы то ни было, планы приходится пересматривать гораздо чаще, чем раньше.

Приведите пример ситуации, когда пришлось быстро менять стратегию.

Один из примеров — продовольственная онлайн-торговля. Свежие продукты долго оставались вне поля зрения электронной коммерции. Но почти у каждого американца рядом с домом есть наш продуктовый магазин. Мы решили использовать это преимущество, увязав его с мобильным интернетом: чтобы люди заказывали продукты по телефону и забирали их в удобное время с парковки магазина. Вместе с Uber, Lyft и другими мы в тестовом режиме осуществляем доставку «последней мили». Этот и другие похожие проекты мы запустили очень быстро.

Поговорим о глобальном рынке. Где намечается основной рост Walmart: в США или за рубежом?

Раньше мы стремились повышать долю международных доходов, но сегодня уделяем им меньше внимания, поскольку американский рынок по-прежнему дает возможности для роста. Однако мы возлагаем надежды на многие другие места. Отдельный интерес представляет Китай; важно оценить потенциал Индии и стран Африки к югу от Сахары. У нас сильные, надежные команды в Канаде и Великобритании — не говоря уже о США. Не стоит забывать и о Walmex, работающей в Мексике и еще пяти странах Центральной Америки. Это большой и важный для нас рынок.

Как удастся получать преимущества от глобального присутствия, учитывая необходимость приспособливаться к каждому местному рынку?

Мы стараемся в первую очередь ориентироваться на местный рынок, а уже потом использовать преимущества, которые дает масштаб компании. Скорость превыше всего. Большую часть товаров на зарубежных рынках мы закупаем у местных поставщиков — нет смысла далеко возить свежую еду или даже консервы. С промышленными товарами и одеждой ситуация иная — здесь можно работать на глобальном уровне.

Не кажется ли вам, что нынешние политические изменения ведут мировую экономику к деглобализации?

Мир — это глобальный рынок. Вы можете ограничить свое присутствие, но другие страны продолжают торговать друг с другом. Расчеты показывают, что в долгосрочной перспективе торговля идет на пользу США: ВВП растет, государство экономит средства, а люди могут жить так, как им нравится. Мы в выигрыше, но отдаем себе отчет, что такая торговля может негативно влиять на отдельные районы.

Как частный капитал помогает людям приспосабливаться к глобальным изменениям?

В США слишком мало делается для подготовки людей к профессиям будущего, и это в равной степени относится и к частному сектору, и к государству. Автоматизация будет продолжаться, и мы должны дать людям новые навыки: ведь если у тебя есть работа, у тебя есть все. Ты можешь купить дом, дать образование детям. Все это связано.

Если между США и Китаем начнется торговая война, как это отразится на Walmart?

На ситуацию можно посмотреть с разных сторон. Хотят ли американцы, чтобы их промышленность росла и развивалась? Да. Хотим ли мы экспортировать больше товаров? Да. Хотим ли мы покупать, скажем, велосипеды дешевле? Да. Значит, главы государств и представители бизнеса должны уладить разногласия. Walmart принимает участие в обсуждениях и старается давать людям полную информацию.

Какими будут магазины Walmart через десять лет?

Товары в них будут отвечать целям устойчивого развития, а покупать станет удобнее — как физически, так и виртуально. Возможности логистики и искусственного интеллекта позволят людям приобретать все те продукты, к которым они привыкли. А чтобы потребители могли пробовать что-то необычное — в магазине или через интернет, — мы создадим среду, где будем предлагать новинки.

Как вы понимаете устойчивое развитие?

Информация становится все доступнее, и покупатели обращают все больше внимания на то, как производятся товары. Покупая что-то в наших магазинах, вы будете знать, что таким образом положительно

влияете на местные сообщества и окружающую среду. Просвещая наших сотрудников, мы делаем все, чтобы подход, ориентированный на устойчивое развитие, возобладавал повсюду.

Обращают ли на это внимание покупатели? Так ли важны для них эти вопросы, как уровень цен и удобство?

Все мое время. Выбирая между кислородом и водой, вы, конечно, выберете кислород. Но ведь вода вам тоже нужна? Конечно. А может, потом вы захотите поесть? Разумеется. С покупателями точно так же. Хотят ли они сэкономить? Да. Но еще они хотят, чтобы мы не вредили экологии планеты и благополучию людей, которые производят продукты. Им нужно все. И тот, кто справится с этим лучше, получит преимущество.

Новая американская администрация, похоже, не слишком заботится об устойчивом развитии. Вас это беспокоит?

Устойчивое развитие — важная часть нас самих. Это наша культура, от которой мы не можем и не хотим отказываться. Светодиодные лампы позволи-

ли окупать инвестиции быстрее — и такой эффект, вероятно, будут давать все новые технологии. Порой окупаемости приходится ждать долго, и тогда необходимо верно представлять временной горизонт. Мы начинали движение к устойчивому развитию при республиканской администрации и продолжали его в последующие 8 лет, а теперь только наращиваем усилия. Это нужное дело, и клиенты ждут от нас действий вне зависимости от политических веяний.

Как акционеры относятся к инициативам, которые окупятся лишь в долгосрочной перспективе?

Половина компании принадлежит одной семье, это помогает выработать взвешенный подход. Совет директоров и семью Уолтон интересует не только краткосрочный результат, но и перспектива. Больше всего они хотят, чтобы Walmart была надежной компанией, приносящей миру пользу. Мы с командой имеем возможность сочетать долгосрочное и краткосрочное мышление. И я благодарен за это.



ИНТЕРВЬЮ БРАЛ АДИ ИГНЕЙШЕС

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР HARVARD BUSINESS REVIEW

Ищите и обрящете: как получить дельный совет

Дэвид Гарвин, Джошуа Марголис

Чтобы руководить и принимать решения, надо советоваться и давать советы другим. Тем не менее редко кто из менеджеров готов этому учиться. Считается, что, обращаясь за советом, мы просто потребляем чужие знания, а качество советов отражает не навык, который можно отточить, а некую мудрость, которая либо есть, либо нет.

При правильном консультировании в выигрыше обе стороны. Человек, который не просто ищет подтверждения собственной правоты, а готов воспринимать чужие рекомендации, скорее всего, справится с проблемой лучше, чем в одиночку. Он мыслит тоньше и точнее, и, как показывают исследования, ему скорее удастся преодолеть когнитивные искажения, избавиться от натяжек и прочих логических ошибок. Люди, которые умеют давать советы, способны мягко влиять на ситуацию, формируя важные решения, хотя принимают их не они. А еще они многое узнают из историй, с которыми люди к ним приходят. Правило взаимности связывает получателя совета обязательством: он в негласном долгу перед тем, кто дал ему ценную рекомендацию, и, скорее всего, хочет этот долг вернуть.

Но и советчику, и ищущему совета приходится преодолевать серьезные ловушки: склонность всегда отдавать предпочтение собственному мнению или неумение внимательно слушать. Общение вообще подобно ювелирному искусству. Оно требует

от обеих сторон эмоционального интеллекта, самоанализа, сдержанности, дипломатичности и терпения. Много может сорвать этот процесс, и, если люди не сумеют договориться, последствия могут оказаться серьезными: возникнет стена непонимания, расстройство планов, тупиковая ситуация, непродуманные решения, испорченные отношения, помехи на пути личностного и профессионального роста. Все это вредит не только людям, но и организациям.

Поскольку принято думать, что эти исключительно важные навыки развиваются сами собой, им обычно не учат. Но мы пришли к выводу, что их можно систематически осваивать, чтобы при случае целенаправленно применять. И мы решили, основываясь на обширном материале (собранном нами и другими), выяснить, что чаще всего мешает людям давать и получать дельные советы и как можно справиться с помехами.

В наших примерах многие подробности изменены, но основа сюжета и переживания героев верны: наши респонденты действительно столкнулись с такими проблемами. Конечно, рекомендации бывают разного типа и зависят от конкретной ситуации (см. врезку «Знать, что нужно»). О коучинге и наставничестве информации много в разных источниках, поэтому здесь мы сосредоточимся в основном на советах, связанных с масштабными, рискованными или эмоционально нагруженными решениями,

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Чтобы хорошо справляться со своей работой, руководители должны уметь эффективно давать и получать советы. И то, и другое совсем непросто, но, если справляешься плохо, решение будет неправильным, отношения с людьми пострадают, а карьера застопорится.

РЕШЕНИЕ

К счастью, искусством советовать и советоваться можно овладеть с помощью системы современных методик, созданных на основе обширных научных данных.

ПРЕИМУЩЕСТВА

Обращаясь к правильно выбранным людям с правильными вопросами и ожиданиями, вы можете обнаружить лучшее решение, расширите свой общий кругозор и отточите навыки решения. А научившись давать более качественные советы, вы усилите свое влияние и узнаете много полезного от тех, кто к вам приходит за рекомендациями.

когда приходится обращаться за советом не один раз. Эти решения даются труднее всего, и поэтому им надо специально учиться.

ПОЧЕМУ ЭТО ТРУДНЕЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ

Вне зависимости от того, получаете вы совет или сами его даете, логические ошибки и ограниченность информации усложняют процесс. Тому, кто нуждается в совете, надо определить свои «белые пятна», понять, когда, кого и как попросить о консультации, вытащить полезное предложение у советчика, преодолеть неизбежную собственную защитную реакцию на чужую точку зрения. Советчик тоже сталкивается с множеством проблем, поскольку ему надо разбираться в запутанных обстоятельствах и помогать в решении неразрешимых, на первый взгляд, головоломок.

Далее мы рассказываем о наиболее серьезных препятствиях с обеих сторон. В ловушки угодить очень просто, потому что они возникают на уровне подсознания и человек обычно не понимает, что ошибается. Поэтому надо сознательно проверять адекватность своих реакций, ориентируясь на приведенный ниже список когнитивных ошибок.

Если вы решили с кем-то проконсультроваться, избегайте следующих помех.

Вам кажется, что вы уже знаете ответ. Люди редко в состоянии правильно оценить собственную компетентность и слишком полагаются на интуицию. Поэтому наш первый призыв: решить все самому, исходя из информации и допущений, которые есть. Из той же серии ситуация, когда человек просит совета только ради подтверждения или одобрения своей точки зрения. Так поступают, когда думают, что уже решили проблему, но для проформы нужно все обговорить с начальником и коллегами. Другой вариант: человек сомневается в своем выборе, но его пугает то, что оптимальное решение отнимет массу времени и

энергии. Так себя вести опасно: можно остаться вовсе без советников, когда окружающие поймут (а это неизбежно произойдет), что совет нужен был исключительно для виду или что вы ленитесь собрать все необходимые для правильного решения данные.

Вы неправильно выбрали советников. Иногда осознанно, иногда — нет, но нередко ответственные лица обращаются за советом к людям, которые думают так же, как они сами. Например, как показало исследование, главы компаний с низкими финансовыми показателями (определяемыми как отношение рыночной цены акции к бухгалтерской) более склонны советоваться с руководителями, работающими в той же отрасли и с аналогичным опытом, нежели главы компаний с высокими финансовыми показателями. Из-за этого «отстающие» реже меняют стратегию — не решаются на товарно-рыночную и географическую диверсификацию. Более того, несколько исследований на местах подтвердили, что люди, нуждающиеся в рекомендациях, более восприимчивы к советам друзей и других лиц, которым симпатизируют. Дружеское расположение гарантирует эмоциональный комфорт и доверие, но не имеет отношения к качеству совета.

Люди редко продумывают, какого рода опыт им нужен (из каких областей черпать идеи, кто уже решал похожие проблемы, чьи знания наиболее релевантны, чей профессиональный опыт лучше соответствует задаче) или ленятся перебрать широкую сеть в поисках такого опыта. К сожалению, выбирая советников, руководители нередко втягивают людей в узкую классификацию, которая не отражает их знаний и мудрости. Такую ошибку совершил в свое время президент Кеннеди, санкционировав операцию в заливе Кочинос. Он не посоветовался с Артуром Голдбергом, министром труда, полагая, что тот не разбирается в военных

Знать, что нужно

Чтобы одна сторона точнее формулировала запрос, а другая — давала более конкретную рекомендацию, нужно хорошо представлять себе типы советов.

Мы представляем их по отдельности, но в действительности типы нередко пересекаются. Например, разовый вопрос нередко перетекает в серию просьб о консультировании. Хотя коучинг и наставничество в этой статье не обсуждаются, мы их включили тоже для полноты картины.

ТИП	ЗАДАЧИ	РЕЗУЛЬТАТ	ПРИМЕРЫ
Разовый совет	Изучение вариантов одного решения	Рекомендации за или против конкретных вариантов	Кого из менеджеров повысить? Где нам строить новый завод: в Китае, Бразилии или Восточной Европе?
Консультация	Понять, как быть в сложной или непривычной ситуации	Система или процесс для того, чтобы осмыслить и разрулить ситуацию	Как вести себя на переговорах по цене с зарубежным поставщиком? Как быть с властолюбивым боссом?
Коучинг	Научиться лучше работать, понимать себя и управлять собой	Умение выполнять задачу, личностный и профессиональный рост	Как эффективнее вести совещания? Как научиться теснее сотрудничать с коллегами?
Наставничество	Приобрести возможности, советы и защиту, чтобы успешно продвигаться в карьере	Цель отношений — поддержка профессиональных и личных результатов, а также карьерный рост	Соглашаться ли мне на эту должность в Мумбаи? Как мне разрекламировать свой проект?

вопросах. Но, как пишет журналист Дэвид Халберстам в «The Best and the Brightest», Голдберг во время Второй мировой войны руководил партизанским отрядом и понимал, что «партизаны не могут противостоять регулярным частям». Он объяснил президенту: «Всякий раз, когда мы их использовали таким образом, мы теряли всех своих людей... Но вы-то об этом не задумывались — просто приклеили мне ярлык министра труда».

Вы плохо обрисовали проблему. Зачастую ищущий совета и дающий его плохо понимают друг друга. Иногда виной некачественный обмен информацией, а иногда — когнитивные и эмоциональные зажимы. Тот, кто пришел за советом, может пуститься в такие подробности, что слушатель потеряет нить и неправильно поймет суть проблемы. Бывает еще, что рассказчик опускает подробности, представляющие его в невыгодном свете, но исключительно важные для полноты картины. Многие не рассказывают всей подоплеки, забывая какие-то случаи из прошлого или известную им, но неизвестную слушателю политику организации, полагая, что это и так понятно.

Случается, что проблему неточно формулируют, произвольно ограничивают и исключают важную информацию, что приводит к искажению оценки самим рассказчиком и его консультантом.

Вы отменили совет. Самая распространенная ошибка у ищущих совета — недооценить полученную рекомендацию или пренебречь ею. Таков вывод многих ученых, исследующих организационное поведение, и потому можно уверенно утверждать, что мало кто застрахован от этой ошибки. Начать с того, что каждому из нас присущ эгоцентризм, — даже если у человека мало опыта, собственному мнению он доверяет больше, чем чужому. Во-вторых, ищущий совета понимает последовательность собственных рассуждений, но ход мыслей советчиков может быть от него скрыт. Или он так заикливается на своем уже сформированном мнении, что не может перестроиться, если слышит прямо противоположное. Но отброшенный совет может испортить значимые для вас отношения, если советчик заметит, что вы его в очередной раз не услышали. Доверие может быть подорвано.

Рекомендации для каждого этапа консультирования



Выбор советчиков

ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СОВЕТ:

- Подберите заранее «коллегию» разных, дополняющих друг друга советников.
- Определите, какого рода совет вам нужен.
- Выберите одного или нескольких советчиков, которые подходят для данного случая.

ЕСЛИ ВЫ ДАЕТЕ СОВЕТ:

- Оцените свои возможности: есть ли у вас время, знания и опыт, чтобы помочь?
- Выявите другие возможные источники рекомендаций.



Работа над взаимопониманием

ЕСЛИ ВЫ ОБРАЩАЕТЕСЬ ЗА СОВЕТОМ:

- Предоставьте необходимый и достаточный объем информации.
- Не скрывайте малоприятные факты.

ЕСЛИ ВЫ ДАЕТЕ СОВЕТ:

- Создайте условия: освободите время и выберите место, где можно, ни на что не отвлекаясь, поговорить.
- Активно слушайте и не торопитесь советовать.
- Задавайте открытые вопросы, чтобы лучше представить себе картину, потом переходите к уточнению.
- Когда составите полное представление о проблеме, договоритесь о том, какого рода совета от вас ждут.



Поиск вариантов

ЕСЛИ ВЫ ОБРАЩАЕТЕСЬ ЗА СОВЕТОМ:

- Активно участвуйте в разработке вариантов.
- Задавайте вопросы, чтобы понять:
 - издержки, преимущества и логику каждого варианта;
 - актуальность и применимость;
 - практическую реализацию.

ЕСЛИ ВЫ ДАЕТЕ СОВЕТ:

- Понимайте свою роль как консультанта, а не как ответственного за решение.
- Старайтесь найти несколько жизнеспособных вариантов.
- Обоснуйте свой совет, расскажите, на каких знаниях и принципах он основан.

Хуже всего обстоит дело с теми, кто во власти. Как показал эксперимент, они воспринимают специалистов, которые дают им советы, как конкурентов, завышают ценность своего мнения и занижают ценность экспертного. Занимавшие высокие должности участники эксперимента проигнорировали почти две трети полученных советов. Другие участники (контрольная группа и группа с низкими должностями) игнорировали советы в два раза реже.

Вы неправильно оценили качество совета.

Многие из тех, кто принимает совет, не могут отличить ценного от малоценного. Как показывают исследования, совет ценится выше, если исходит из уверенного в себе человека, хотя уверенность не всегда обоснована. Напротив, если совет не вписывается в принятые нормы или дан человеком, с которым вы часто расходились во мнениях, вы, скорее всего, воспримете его критически. (По данным экспериментального исследования, ни

то, ни другое обстоятельство не свидетельствует о низком качестве совета.) Совет не усваивается и тогда, когда разные советчики расходятся между собой. И мы не в состоянии ввести поправку на конфликт интересов, даже если сам советчик признает свою заинтересованность в конкретном исходе.

Если вы сами даете совет, то вы рискуете:

Перейти границы. Многие дают советы по собственной инициативе, но чаще всего такие советы отменяют. (Все мы знаем, каково это — получать непрошенные «полезные предложения».) Еще один вид вмешательства — навязывать мнение, не будучи специалистом в данном вопросе. Это повышает самооценку советующего, но ненадолго и дорогой ценой. Люди, которые щедро раздают легковесные советы, лишаются доверия и влияния у себя в организациях. Обычно достаточно один раз что-нибудь посоветовать не по делу, и ваш статус в организации резко ухудшится.

Неправильно определить проблему. Необходимо собрать информацию, чтобы составить четкую картину происходящего. На этом этапе консультант может дать маху, причем вариантов два, как пишет Эдгар Шейн из Школы бизнеса Слоуна. Во-первых, многие торопятся сформулировать проблему и вывод, толком не разобравшись, потому что, как им кажется, с чем-то подобным они уже сталкивались. (Обычно подобные аналогии не выдерживают проверки практикой.) Во-вторых, порой забывают, что тот, кто спрашивает совета, как правило, заинтересован в том или ином исходе, а потому может, пусть неосознанно представить неполную или необъективную информацию. Если все сказанное принимать за чистую монету, ваши оценки и рекомендации вряд ли будут точными. Добавьте к этому страх выглядеть некомпетентными: мы редко задаем элементарные вопросы, оберегая свой статус экспертов.

Советовать то, что хорошо для вас. Очень часто советчик дает рекомендации в духе «как бы я поступил, будь я на твоём месте». Это сбивает человека с толку и не приносит пользы, потому что советующий не думает о том, что этот человек чувствует, как воспринимает ситуацию и какие видит варианты решений, а без эмпатии вряд ли родятся полезные рекомендации. Бывает, что советчик делится собственными достижениями, которые вряд ли можно повторить, поскольку у спрашивающего другой уровень полномочий, другие дипломатические способности и рычаги влияния, не та степень информированности и вообще не та ситуация.

Плохо изложить свой совет. Бывает, что советчик выражается туманно и спрашивающий понимает его неправильно. (Например: «Действуй в зависимости от задач» может относиться к задачам подразделения или к задачам компании, а, кроме того, неясно, о каких действиях идет речь.) Или, давая специальные рекомендации, консультант употребляет профессиональный сленг или непонятные слова. Или так щедро засыпает спрашивающего своими идеями, альтернативами, планами действий, мнениями или интерпретациями, что у того голова пойдет кругом. Ничто не вводит в такой ступор, как длинный список вариантов, когда совершенно непонятно, с чего начинать и как этот список прорабатывать.

Не справиться с последствиями. Хотя принимать окончательное решение — не их дело, мно-

гие советующие обижаются, если их рекомендации не принимают безоговорочно и полностью. Это мешает дальнейшему обсуждению вопроса, что сопряжено как с краткосрочными, так и с долгосрочными издержками: советчик лишается возможности влиять на ход дела, пусть и не все решения ему не по душе; а в перспективе возникает отчуждение между советчиком и спрашивающим. Но без доверия и тепла делиться опытом невозможно. Надо помнить, что люди редко выбирают один-единственный совет и придерживаются его во всем. Чаще всего они его видоизменяют, соединяют с рекомендациями других консультантов, а то и вовсе исключают. А советчик, вместо того чтобы вынести важный урок для будущего общения, начинает думать, что его советом попросту пренебрегли.

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ ДЛЯ ИЩУЩИХ И ДАЮЩИХ СОВЕТЫ

Как руководитель, принимающий решения, вы должны «выдавать и принимать только ценные идеи». Но как справиться со всеми этими помехами? Мы сформулировали некоторые правила, соединив научные выводы с практическими работами специалистов, для которых советы — часть работы: с людьми, которых мы интервьюировали, потому что они известны как опытные консультанты. Хотя они представляют разные сферы деятельности (ИТ, финансовые услуги, юриспруденция, политика, образование, консалтинг, некоммерческие организации), мы обнаружили в их подходах удивительные параллели на пяти этапах консультирования (см. врезку «Рекомендации для каждого этапа консультирования»).

Этап 1: выбор советчиков. Каждое обращение уникально: такого сочетания обстоятельств, персонажей и событий больше не будет. Но, поскольку обычно приходится думать о времени, вряд ли вам захочется в каждой новой ситуации искать себе новых консультантов. Заранее подберите себе личную «коллегию», включите туда людей, которых цените не только за здравый смысл и способность сохранять спокойствие, но и за то, что у них свои, особые сильные стороны, опыт и точка зрения. Все они должны принимать ваши дела близко к сердцу и готовы говорить вам то, что вам слышать не хочется. Постарайтесь найти

хотя бы одного, к кому можно обращаться в разных ситуациях, потому что у такого советника сложится целостное представление о ваших задачах, ваших склонностях и предубеждениях.

Выбирая из своей коллегии одного или нескольких советчиков для конкретного случая, постарайтесь понять, как вы хотите, чтобы он вам помог, и почему (см. врезку «Что могут консультанты»). Иногда нужен просто хороший слушатель, который вникнет и поможет вам прояснить ход мыслей. Иногда надо выверить путь или альтернативы, которые вы предварительно наметили. А может, вам требуется человек, способный расширить контекст рассмотрения проблемы, чьи знания и опыт позволят ему найти такие ее грани, о которых вы не подозревали. Или человек, который поможет вам разрулить щекотливую ситуацию, либо сумеет активизировать вашу творческую мысль. Чем лучше вы понимаете, что вам нужно, тем более удачным будет ваш выбор и тем больше данных будет у вашего советника для того, чтобы вас поддержать.

Вот пример. Начальнику закупок одного из региональных отделений компании, занимавшейся медицинским снабжением, директор по закупкам компании дал деликатное поручение: надавить на местных чиновников, которые то и дело задерживали оплату товаров. Кредиторских счетов накопилось столько, что ими уже можно было оклеивать стены, и директор по закупкам считал, что надо прекратить поставки, но менеджер опасался, что чиновники превратят это в резонансное дело. Ставки были высоки, и надо было с кем-то посоветоваться. Размышляя, к кому обратиться, он понимал, что ему нужно определить масштаб проблемы. Насколько реальны его опасения? Он решил, что лучше всех разбирается в отношениях с властями менеджер, курировавший систему поставок в столь же трудном регионе. Кроме того, он обратился к коллеге с опытом в области анализа рисков на международном уровне. В результате он предложил директору проработать план о прекращении снабжения с несколькими региональными управляющими. Ознакомившись с их мнениями, директор по закупкам решил от своего плана отказаться.

Менеджер по закупкам понимал, что нет такого советчика, который был бы полезен в любых ситуациях, и что самый доступный консультант может быть не самым подходящим. Постарайтесь и вы

поточнее понять, чего именно вы не знаете и как это соотносится со знаниями и опытом людей, к которым вы могли бы обратиться. Профессор школы бизнеса Гарварда Клейтон Кристенсен часто говорит: «Выбирая советчика, вы выбираете совет». Ваша задача — найти сопряжение между вашими пробелами, ограничениями и сомнениями и наработками, опытом и базой знаний советчика. Не надо выбирать человека только потому, что он уверенно держится, симпатичен вам, дружелюбен и поддерживает вашу точку зрения, — это отнюдь не гарантирует высокого качества совета.

Если за советом пришли к вам, спросите себя, тот ли вы человек, который действительно сумеет помочь в этом случае. Достаточно ли вы подготовлены, чтобы разобраться? Хватит ли времени и сил, чтобы заниматься чужими проблемами? Лучше отклонить просьбу, чем давать непродуманный совет, торопить спрашивающего, отвлекаться на совещаниях или в разгар событий вдруг осознать, что сказать вам нечего. Спросите, почему человек обратился именно к вам, но не забывайте, что вы лучше него можете оценить собственную профпригодность в качестве консультанта. Отказ — тоже услуга, и потом — вы можете помочь, под сказав, к кому еще можно обратиться. Даже если у вас есть все для того, чтобы дать качественный совет, порекомендуйте, если это возможно, тех, кто высказал бы дополняющую или альтернативную точку зрения. Тогда у спрашивающего сложится более рельефное представление о проблеме и вариантах ее решения.

Этап 2: общее понимание ситуации

На этом этапе главная задача того, кто ищет совета, — представить консультанту ровно столько информации, чтобы понять суть дела, почему вам сложно решить самому и к чему вы в итоге рассчитываете прийти. Тогда он не запутается и снабдит вас продуманными, объективными рекомендациями. Поэтому, рассказывая, будьте конкретны, не забывайте о предыстории и обстоятельствах дела, но старайтесь начинать не от Адама, не грузите советчика разными точками зрения и не описывайте все возможные последствия. Иначе вы либо уведете человека далеко в сторону, либо он потеряет интерес к рассказу.

Не исключено, что в ходе рассказа вам придется признаться в чем-то неудобном для вас или гово-

речь о своих ограничениях. То, что вам неловко рассказывать какие-то факты, может на самом деле быть свидетельством их важности для общей картины. В конце концов, чем точнее представленная картина, тем точнее консультация, поэтому не ретушируйте свой собственный портрет и портрет организации; рассказывайте все основные подробности, даже если они неприглядны и говорить о них не хочется. Это поможет справиться с проблемой «белых пятен» на вашей карте или каких-то искажений.

Если вы консультант, вам нужно получить полную картину происходящего и одновременно — помочь спрашивающему увидеть ситуацию под другим углом. Это потребует времени. Так что создайте условия для откровенной и продуктивной беседы: выберите место, где ничто не будет вас отвлекать, и выделите достаточно времени для полноценного разговора. Главное — уединенность и конфиденциальность. Выслушайте, стараясь не перебивать. Не спешите с выводами и подавляйте порыв сразу же что-то советовать: вы еще маловато знаете. Поспешные выводы и рекомендации чаще всего неверны, так что лучше собрать больше информации. Начните с открытого вопроса вроде «Что вы сами обо всем этом думаете?»), чтобы наладить взаимопонимание. Постарайтесь узнать детали и глубже вникнуть в обстоятельства, чтобы заставить человека отойти от накатанной истории.

Два консультанта рассказали нам, что были случаи, когда к ним приходили за подтверждением уже намеченного плана действий. Но люди, которые спрашивали совета, представляли себе проблему лишь частично (и, соответственно, обрисовали ее неполно). По словам советников, остальное им пришлось выяснять путем терпеливых расспросов, и лишь после этого удалось предложить разумную альтернативу и изменить настрой обратившихся: они уже не искали подтверждения своего плана, а видели свои проблемы в истинном свете.

Определите личные интересы и задачи того, кто к вам обратился, и сопоставьте их с интересами и задачами организации. Придумайте «домашние задания», как называет их один из наших экспертов, чтобы подтолкнуть человека к новому осмыслению. («Зайдите ко мне через неделю и назовите пять веских причин для переезда в Даллас».) Наконец, и сами копайте глубже: выяс-

няйте подоплеку, расспрашивайте о возможных последствиях и прочих вещах, которые не были проговорены. Вы узнаете бездну полезного. Заявленная проблема может оказаться лишь симптомом настоящей проблемы, неочевидной, но лежащей в основе всего происходящего.

Проделав все это, поставьте перед обратившимся вопрос, который редко задают: какую роль он отводит вам? Просто выслушать его, подтвердить, что он на правильном пути, или конкретизировать ту картину, которая у него сложилась, или подбросить ему свежих идей и вариантов? Важно, чтобы вы и тот, кто к вам обратился, одинаково понимали вашу роль.

Этап 3: поиск вариантов. Чем больше разных вариантов, тем больше шансов принять хорошее решение, и потому надо общими усилиями расширять набор возможностей. Даже решения типа «делать или не делать» выигрывают, если рассмотреть множество альтернатив.

Вот пример из наших интервью. Руководитель подразделения потребительских товаров компании по производству электроники решил передислоцировать свою маркетинговую группу, чтобы она активнее сотрудничала с инженерами. Ему не терпелось приобщиться к этому отраслевому тренду, который помогает ускорить разработки и заставляет фокусироваться на нуждах целевой аудитории. Но вице-президент по маркетингу полагала, что при таком раскладе ее сотрудники будут слишком отдалены от группы сбыта.

Глава подразделения обратился за советом, как быть с маркетингом, к коллеге, которому доверял, — к главному операционному директору. Тот согласился, что перемещение имеет смысл, и стал вместе с руководителем подразделения думать, как добиться согласия вице-президента — добровольного, а не в приказном порядке. Скажем, руководитель подразделения мог бы выступать с таким предложением на немногочисленных межфункциональных совещаниях, и пусть вице-президент слышит, как ее непосредственные подчиненные обсуждают преимущества более тесного сотрудничества с инженерами. Еще можно было бы встретиться с клиентами: крупными ритейлерами — или с биржевыми аналитиками, и те тоже могли бы рассказать, как выигрывают от такого перемещения конкуренты. Разговор с операционным директором расширил поле зре-

Что могут консультанты

В зависимости от того, что требуется, советчик может:

Выслушать и обсудить	Наметить примерный план	Расширить контекст	Помочь с управлением процессом	Высказать дельные идеи
Переформулировать и снова проговорить аргументы, чтобы спрашивающий лучше понял ситуацию и собственные выводы	Критически рассмотреть доводы в пользу выбранного варианта и подробно обсудить возможные последствия	Показать подопечному, что его проблема — часть более широкой картины или симптом более глубокого процесса; помочь увидеть, какие шаги из этого следуют	Подсказать, какую занять позицию в сложной, щекотливой или ответственной ситуации и как ею управлять	Увеличить количество и расширить круг рассматриваемых вариантов решения

ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ

Задать несколько продуманных вопросов, чтобы выяснить подоплеку и мотивацию, и внимательно слушать	Оценить представления спрашивающего, задавая острые вопросы и вопросы в форме предположения, чтобы добраться до сути	Рассказать об аналогичных ситуациях, с которыми уже приходилось сталкиваться, чтобы представить развернутую картину	Проанализировать интересы сторон, возможные меры и альтернативные шаги, которые можно предпринять	Провести мозговой штурм
--	--	---	---	-------------------------

ния руководителя подразделения: он увидел, что есть варианты, помимо личной беседы с вице-президентом.

Если вам нужен совет, настройтесь на анализ, на поиск и взвешивание различных вариантов. Прислушивайтесь к предложениям своего советника, особенно к тем, которые ориентируют вас в новом направлении. Представьте себе, как вы могли бы воспользоваться этими рекомендациями, и рассмотрите их со всей придирчивостью, на какую способны, ведь вам надо понять, как именно все пойдет в реальности. Задавайте уточняющие вопросы о преимуществах и издержках каждого варианта, спрашивайте, из чего исходит рекомендация, насколько она соответствует вашей ситуации (надо убедиться, что ваш собеседник не подгоняет ответ под свои излюбленные теории и свой прошлый опыт), как действовать на практике, как люди воспримут это решение, к каким нештатным ситуациям надо готовиться. Короче, изучите совет так же тщательно, как собеседник изучал ваше описание проблемы. Обсуждение, которое станет следствием этого изучения, подготавливает вас к преодолению трудностей внедрения.

Давая совет, представьте себе, что вы инструктор по вождению. Да, вы направляете и страхуете, но главная ваша задача — поддержать человека

в его самостоятельных действиях. Все наши интервьюируемые по сути говорили одно и то же: «Придумать, как быть дальше, — дело спрашивающего». Невозможно влезть в шкуру того, кому даешь совет, и надо это четко признавать. Расскажите, из чего исходит ваша рекомендация, что подсказывает ваш опыт, какие аналогии вам приходят в голову. Расскажите подробно, как пришли к этому выводу, — и в чем вы могли оказаться не объективными; это поможет и вам, и собеседнику определить, насколько ход ваших рассуждений и ваша точка зрения соответствуют ситуации. Если ваша должность выше, лучше снизить значимость этого фактора.

Этап 4: выбор решения. Когда пора выбрать один из вариантов, люди попадают в когнитивную ловушку — рассматривают лишь то, что льет воду на их мельницу, и отвергают все прочее. Поэтому проверьте себя, обратившись еще раз к отброшенным или не самым проработанным вариантам, и, кроме того, попросите своего советника выступить в роли «адвоката дьявола». Поговорите со вторым и третьим консультантом, — особенно если все еще не уверены в правильности выбора. Если у вашего основного советника есть некие предубеждения или личная заинтересованность,

то этот шаг поможет уменьшить их влияние на качество совета. Как показывают экспериментальные данные, двух мнений уже достаточно, чтобы обеспечить себе преимущества, связанные с наличием нескольких советников. Но, если проблема сложна, если она в центре внимания многих и есть риск столкнуться с серьезными оппонентами, лучше выслушать еще сколько-то мнений. Какой бы тревожной ни была ситуация, как бы ни поджимали сроки, не позволяйте себе хвататься за лежащий на поверхности вариант решения, не исследовав всю глубину.

Возможно, вы хотите объединить рекомендации разных своих советников с собственными идеями и придумать гибридное решение. Так поступила, например, заведомо одной консалтинговой фирмы, когда у нее возникли сложности на совещаниях по проекту. Ветераны и новички вступали в нескончаемые дебаты, и каждая фракция подозревала другую в том, что «чего-то не понимает». Поскольку с каждым в отдельности руководитель общалась вполне конструктивно, она решила проводить совещания пореже и управлять проектом согласно «веерной» модели.

Ее советники отреагировали на эту идею по-разному. Один предлагал сориентировать группу на коллективное обсуждение трудностей клиента, а не на оспаривание решений друг друга. Другой сказал, что оба лагеря должны слышать точки зрения противников, чтобы шире смотреть на вещи. А третий предложил открыто обсудить разлад в проектной группе. Руководитель приняла к сведению все три совета. Объяснив в ходе нескольких личных бесед, как будет проходить следующее совещание и почему, она собрала группу и предложила людям с разным уровнем знаний и опыта высказать свои мнения относительно трудностей клиента. Спор все-таки возник, но получился более конструктивным, и сотрудники пришли к единой постановке задачи. В конце заговорили о том, что надо бы почаще проводить такие совещания.

Если к вам обратились за советом, то на этом этапе ваша задача заключается в том, чтобы вместе изучить все имеющиеся варианты, прежде чем будет сделан выбор. Обсудите наиболее вероятные результаты для каждого из вариантов и следите за тем, чтобы общение не превращалось в ваш монолог. Затем перейдите к обсуждению планов. Может, вы в итоге остановитесь на одном

варианте, а может, предложите поэкспериментировать с несколькими идеями.

Вместе поработайте над тем, чтобы выявить скрытые допущения, давние сомнения, неразрешенные вопросы. В то же время говорить «я не знаю» — замечательный ответ, особенно если вы можете подсказать, как узнать побольше об альтернативных вариантах.

Чтобы человек утвердился в своем выборе и смог разработать подробный план действий, вам понадобится встретиться с ним еще. Так что будьте доступны и готовы уточнять и прорабатывать. Бывает, однако, что к вам снова и снова возвращаются, чтобы обсудить то же самое — таким образом просто оттягивая принятие решения. Если, на ваш взгляд, так именно и обстоит дело, либо скажите об этом прямо и спросите, что нужно, чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, либо убедите человека претворить решение в жизнь, а потом рассказать вам, что из этого получилось.

Этап 5: использование совета. Наступает время действовать и по мере необходимости вносить в рекомендации коррективы, ведь их воплощение в жизнь не поступательное движение, а цикл: рекомендация — действие — уточнение — новая рекомендация, особенно если обстоятельства меняются.

Если нужно, обращайтесь за новым советом. Лучше, если встреч с консультантом будет несколько, особенно в ситуации, когда первые шаги подсказали вам что-то новое. Рассказать вашему советчику о том, что вы предприняли и что из этого вышло — это способ выразить благодарность, укрепить отношения и помочь самому консультанту тоже узнать что-то новое.

А консультанту на этом этапе лучше отойти в сторону. Еще раз напомните вашему подопечному, что следовать вашему совету или нет — его дело. За решения и их последствия отвечает он. Важно, чтобы он не стал винить вас, если все сложится не так, как хотелось. Но будьте готовы по ходу дела давать дополнительные рекомендации. Иногда события развиваются так стремительно, что даже самые лучшие советы устаревают. Подумайте, в какой мере вы готовы помогать с промежуточной коррекцией, и скажите об этом подопечному.

У ИЩУЩЕГО совета и дающего его позиции разные. Давая рекомендации, человек сосредоточен

на задаче, которую надо решить, тогда как тот, кто получил совет, принимая решение, больше озабочен тем, во что обойдется его воплощение. В роли советника человек склонен мыслить идеями, а в роли советуемого — практическими шагами, хотя речь и идет об одной и той же задаче.

Предположим, менеджеру надо решить, брать на ключевую должность человека со стороны или повысить своего перспективного сотрудника. Если вы консультируете этого менеджера, вы, возможно, сочтете, что разумная добавка новичков — это хорошо. Но у самого менеджера возникнут опасения, ведь бывает непросто интегрировать аутсайдера, и он будет думать об экономии сил. Но в какой бы роли вы ни были в данный момент, полезно держать в уме обе перспективы. Так вы сможете понять, что лежит в основе каждого ре-

шения, и подготовитесь к издержкам, связанным с каждым из вариантов.

Наши рекомендации полностью меняют подходы для обеих сторон процесса консультирования. Обычно думают, что форма не так важна, как содержание, но самые опытные советники заботятся не только о том, что советуют, но и о том, как. Искусное консультирование — это процесс созидательного сотрудничества. Стороны хотят разобраться в проблемах и найти перспективные ходы. А это требует постоянного общения. ☺



ДЭВИД ГАРВИН — ПРОФЕССОР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА. **ДЖОШУА МАРГОЛИС** — ПРОФЕССОР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ТОЙ ЖЕ ШКОЛЫ, РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ ОБУЧЕНИЯ КРИСТЕНСЕНА.

«Люди не должны встречать утро понедельника с ужасом»

Ричард Брэнсон (записала Юлия Фуколова)

От редакции. Британский миллиардер и основатель Virgin Group сэр Ричард Брэнсон терпеть не может галстуки. Они буквально душат мужчин, которые вынуждены их носить, потому что так одевались их боссы, а до этого — боссы боссов. Поэтому на деловые мероприятия Брэнсон часто берет с собой ножницы. На прошедшем в Лондоне форуме SAP Success Connect он начал свое выступление с того, что первым делом предложил одному из участников, сидевшему в зале, срезать его галстук, а взамен обещал подарить билет на Virgin Atlantic в любую точку Америки.

Кроме того, экстравагантный предприниматель рассказал о том, что он однажды украл деньги, на какие авантюры решился, запуская бизнес, и из кого получают лучшие сотрудники. Мы публикуем самые интересные фрагменты из его выступления.

Мне гораздо больше нравится говорить «да», чем «нет». Благодаря этому я многому научился, а моя жизнь стала исключительной. Я ушел из школы в 15 лет, освоил искусство выживания и вот уже 50 лет занимаюсь предпринимательством. Я провел время и с пользой, и с удовольствием.

Предпринимателям я могу дать такой совет: на начальном этапе развития бизнеса отдайте оперативное управление тому, кто знает в этом толк. Если бы я сказал это парню, который придумал Uber, мне бы не поздоровилось. Но дело в

том, что некоторые из нас — хорошие предприниматели, а другим лучше удастся управлять людьми и компаниями. Если вы на ранних стадиях освоите искусство делегирования, то увидите более широкую картину, сможете развивать бизнес в разных областях, станете «серийным» предпринимателем. А если не научитесь делегировать, вас затянет ежедневная управленческая рутина.

Есть стереотипное представление о предпринимателе как о человеке, который по головам пойдет, чтобы пробиться наверх. Ну, вроде Дональда Трампа такого, который всегда говорит «Вы уволены!» и ищет в людях только плохое. Но это не то, что нужно предпринимателю. В людях надо видеть лучшее, мотивировать их, хвалить и очень редко критиковать. В этом смысле мы мало чем отличаемся от цветов, которые необходимо поливать, чтобы они цвели и не засыхали. Поэтому для управления бизнесом мы нанимаем менеджеров, способных творить чудеса с сотрудниками. Если человек 80% своей жизни проводит на работе, то ему должно это нравиться.

Люди не должны встречать утро понедельника с ужасом — в этом заключается задача управленцев. Если кто-то хочет работать из дома, взять выходной, оплачиваемый отпуск, два месяца путешествовать по миру, то он не должен спрашивать разрешения — пусть просто это делает. Мы стараемся превратить работу в идеальное

место для каждого. Благодаря этому все расцветут и достигнут великолепных результатов.

Нужно верить в людей. Я был одним из первых, кто попробовал совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре, побить рекорд по самому быстрому пересечению Атлантики, а потом и Тихого океана. Мне говорили, что не стоит этого делать, особенно с человеком, которого я выбрал в компаньоны: он раньше уже летал на воздушных шарах и не всегда удачно. Но людям стоит давать второй шанс, потому что ошибки совершают все.

Много лет назад, когда у нас была звукозаписывающая компания, нам позвонили из магазина и сказали, что наш сотрудник продает украденные у нас диски. Я ответил, что поговорю с этим человеком. И я сказал ему: «Ну что, ты крупно попал, лучше у компании не воровать. Но я тебе дам еще один шанс». И знаете, потом он привел к нам группы Rolling Stones, Culture Club, Human League, Anniversary, Simple Minds и стал одним из наших лучших сотрудников. И самым преданным.

Когда мне было шесть лет, а моей сестре три года, наш отец обычно клал мелочь в верхний ящик комода. Мы с сестрой любили сладости и в один прекрасный день добрались до этого ящика, выгребли монеты и купили конфет. Когда отец пришел в магазин, хозяйка сказала ему: «Мистер Брэнсон, по-моему, ваши дети стащили у вас деньги». И он ответил ей: «Как вы смеете обвинять их в воровстве!» Отец оставил все конфеты на прилавке, а с нами потом ни словом не обмолвился об этом инциденте. Больше мы никогда не таскали у него деньги. Вот так давным-давно он нам дал еще один шанс, и, надеюсь, мы достойно отплатили ему за доверие.

Сегодня мы экспериментируем и даем шанс бывшим заключенным. За последний год мы наняли 50 человек, вышедших из тюрьмы. Один из них, правда, снова проштрафился, но, если вы с людьми обращаетесь достойно, даете работу, доверяете им, вы будете приятно удивлены результатами.

Я готов на многое, чтобы удачно запустить новый бизнес, даже если после этого моя жена месяц со мной не разговаривает. Когда-то мне объяснили, что важно оказаться на первых страницах газет, а не на последних. На презентации салона для новобрачных Virgin Brides я появился

в свадебном платье и при полном макияже, и потом уже все от меня ждали, что я выкину что-то экстравагантное. Иногда все проходит нормально, а иногда не очень. Для продвижения Virgin America меня уговорили прыгнуть на тросе с крыши отеля Palms в Лас-Вегасе. Так я должен был попасть на вечеринку, которая проходила внизу. Было очень ветрено, я ударился о стену, порвал штаны и чувствовал себя очень глупо.

Я люблю вызовы. Экстремальные приключения меняют взгляды, после них начинаешь еще больше ценить жизнь. В Австралии, где я продвигал Virgin Mobile, я даже не знал, что для меня придумали. Посреди поля стоял вертолет, на меня надели стропы, и в следующий момент я уже болтался на веревке под вертолетом. Мы летели на высоте 30 метров в сторону города, и вдруг я заметил мост. К счастью, пилот тоже его заметил, и ничего не случилось.

Однажды мы летели на воздушном шаре с юга Японии в Лос-Анджелес, но промахнулись на 2500 миль и оказались в Арктике. Я не хожу в церковь, но тогда вознес не одну молитву и просил: «Господи, дай мне отсюда выбраться, я всегда буду в тебя верить!» Что тут еще можно было сделать? Мы выжили, и теперь, когда у меня четверо внуков, я могу им докучать длинными историями о своих приключениях.

Я с детства страстно хотел подняться в небо и искренне верю, что мечты о космосе осуществятся.

Virgin Galactic работает над этим последние 10 лет, и надеюсь, через несколько месяцев все произойдет. Уже есть прекрасный космический корабль, который создавали 700 инженеров, есть храбрые астронавты, готовые к пробному полету. А в феврале-марте 2018 года Virgin Orbital запустит на земную орбиту спутник, он будет летать со скоростью 18 тыс. миль в час. Мы рассчитываем вывести примерно 2500 спутников, они помогут соединить 3—4 миллиарда человек, которые сейчас не подключены к интернету.

Я уверен, что большинство людей хотели бы полететь в космос, если бы могли себе это позволить. В 20-е годы XX века полет через Атлантику стоил примерно столько же, сколько сейчас полет в космос. Со временем цена будет снижаться, так что многие из нас смогут стать астронавтами. Надеюсь, когда-нибудь появятся космические гостиницы, а полеты из одной точки в другую бу-

дуг совершаться с гораздо большей скоростью и с меньшим ущербом для окружающей среды.

Я все еще воспринимаю жизнь как один долгий процесс обучения, хотя формального образования так и не получил. Люблю чему-то учиться каждый день, люблю встречаться с людьми. И мне повезло, что мое положение позволяет что-то изменить. Я был и остаюсь предпринимателем, но мы основали много некоммерческих организаций, которые действуют в самых разных областях. От этого я получаю даже большее удовлетворение, чем от бизнеса. Мы можем лоббировать решение важных проблем. Благодаря своей извест-

ности я могу снять трубку, позвонить кому-то и быть услышанным.

За те 50 лет, что я занимаюсь бизнесом, мир стал лучше. Меньше людей погибает от голода и эпидемий. Если предприниматели постараются, число живущих за чертой бедности тоже снизится. Мы можем защитить наши океаны, климат, оставить наш мир фантастически прекрасным для внуков. Вся сумма предпринимательских знаний и ноу-хау дает нам возможность достичь этих целей. Если бизнес объединится, мы можем справиться с любой проблемой и сделать совершенно удивительные вещи во всем мире. ☺