

Глава 2

Переписываем правила распределения полномочий

Почему нужно наделять
большими правами
и расширять возможности
всех участников
бизнес-процесса

Жил да был на юге Японии мелкий торговец рисом. Его семья занималась выращиванием и продажей риса уже три поколения; это была гордая и почетная семейная традиция. Но настали трудные времена, и у торговца, как он ни старался, никак не получалось расширить бизнес. Напротив, дела шли все хуже. В результате после окончания учебы его сыну пришлось уехать из родного дома в большой город, чтобы найти более прибыльную работу в офисе. Это очень

огорчало торговца, ведь получалось, что он не только не сумел поддержать свой бизнес и обеспечить его процветание, но и сохранить семейную традицию.

И вот однажды к нему явился торговый представитель Rakuten. В лавку этот парень ворвался возбужденный и потный, словно только что бегом взбирался на высокую гору. И речь его была не менее напористой и страстной. Вот что он сказал: «Я пришел рассказать вам о возможности, о которой вы мечтаете. Я здесь, чтобы предложить вам начать торговать через интернет-магазин Rakuten. Со своей стороны обещаю сделать все от меня зависящее и помочь вам расширить бизнес. Я дам вам советы, помогу найти новых клиентов, стану вашим партнером в этом процессе. Давайте работать вместе!»

Надо сказать, торговец рисом отнесся к его словам с подозрением — он был не слишком продвинутым компьютерным пользователем. Но представитель интернет-магазина сразу же показал, что не бросает слов на ветер: он тут же начал помогать. Он показал торговцу, как работать с компьютером, как обеспечить виртуальное присутствие бизнеса в сети, как использовать инструменты маркетинга и продаж интернет-магазина Rakuten с пользой для своего дела. И очень скоро наш торговец рисом освоил эту премудрость и бойко заработал на виртуальном рынке.

Новый способ работы пришелся ему по душе. Он не просто создал свой сайт, а наполнил его интересным контентом: рассказал историю своего семейного бизнеса; о традициях, сложившихся в нем за много лет; о том, чем его рис отличается от других подобных продуктов. А еще поделился надеждами и мечтами по поводу будущего своего бизнеса и своей семьи.

Виртуальный рынок быстро отреагировал на его усилия. Торговец начал получать заказы из удаленных мест: из больших городов, в которых он никогда не бывал, и даже из-за рубежа. Его бизнес, совсем недавно переживавший не лучшие времена, начал расти и процветать. Скоро торговцу потребовалась помощь. Его сын вернулся из города и начал работать вместе с отцом. Торговцу рисом удалось восстановить бизнес, воссоединить семью, возродить традицию и подготовить свою компанию к дальнейшим успехам и уверенному росту.

Это одна из моих любимых историй о первых шагах Rakuten. Я часто рассказываю ее сотрудникам и другим предпринимателям. А нравится она мне тем, что речь в ней идет об одном из важнейших элементов моей бизнес-философии — расширении круга полномочий и возможностей участников бизнес-процесса.

Сегодня об этой концепции много говорят в деловых кругах. Но тот вид расширения полномочий, который я имею в виду, не имеет ничего общего с тем, чтобы разрешать сотрудникам ходить на работу в джинсах, приводить в офис собак или работать не в кабинете, а в соседнем кафе. Наделение большими правами и расширение круга возможностей — так, как я это вижу, — вовсе не приятные нововведения, позволяющие персоналу хорошо и комфортно чувствовать себя в рабочей среде ежедневно и ежечасно. Моя базовая бизнес-стратегия охватывает все, что мы делаем, все уровни нашей компании, начиная с моего кабинета CEO, и, кроме того, еще и сообщество продавцов и поставщиков. В Rakuten расширение круга полномочий — не просто строчка из инструкции по управлению персоналом. Это наша цель во всем, что мы делаем, то, что

отличает нас от многих конкурентов на рынке электронной коммерции.

Вернемся к истории о торговце рисом — в ней будет множество примеров того, как мы расширяем круг возможностей всех участников торгового процесса, наделяя их большими правами. Rakuten обеспечила своему торговому представителю возможность съездить из Токио в провинцию, чтобы встретиться с одним-единственным потенциальным клиентом. Компания уполномочила его пообещать торговцу рисом помочь во всем, вплоть до обучения базовым правилам работы с компьютером. Rakuten помогла ему рассказать миру о своем бизнесе при помощи платформы компании, причем наши клиенты не ограничены в самовыражении никакими стандартными шаблонами. И наконец (для меня это самое главное), компания дала торговцу рисом то, что позволило ему исполнить свою заветную мечту. Благодаря нашей компании он сумел найти способ расширить дело и сделать так, чтобы его сын захотел вернуться домой и поддержать семейную традицию. Rakuten ничего не делала за него — компания просто помогла ему все сделать самому. И теперь, оглядываясь назад на пройденный путь, этот человек может по праву гордиться своими достижениями. А мы как его партнер можем гордиться собой.

В этой главе мы в деталях обсудим концепцию расширения круга полномочий и возможностей и то, как она пронизывает всю организационную структуру Rakuten. Я хочу продемонстрировать вам, как эта концепция стимулирует и питает многие функции нашей компании и почему она является ключевой стратегией не только для нас, но и для будущего всей глобальной интернет-торговли. В частности, мы обсудим:

- как Rakuten обеспечивает возможностями своих клиентов (например, торговца рисом);
- как предоставляет права и возможности своим сотрудникам (например, нашему торговому представителю);
- как избегает хаоса в результате расширения полномочий всех участников торгового процесса, устанавливая четкие количественные цели и используя ключевые показатели эффективности (Key performance indicators — KPI);
- как наделение большими правами и возможностями становится стратегией для личного успеха (тут в качестве главного примера фигурирую я сам);
- почему компании и люди, принявшие и использующие эту концепцию, смогут изменить наш мир к лучшему.

Расширение круга полномочий и возможностей клиентов

Сегодня это кажется странным, но на заре своего существования отрасль электронной коммерции не слишком жаловалась концепцию расширения полномочий.

По мере стремительного роста и наступления по всем фронтам Всемирной паутины люди начали активно торговать в сети. И многие пионеры этого дела тем и ограничивались. Но очень быстро всем стало понятно, что быть индивидуальным частным предпринимателем в виртуальном мире чрезвычайно трудно: вы можете иметь лучший на планете продукт, но, если потребители не знают о вашем существовании, вы ничего не продадите. И вскоре

осознание этого факта привело к появлению онлайновых торговых центров.

Многие крупнейшие и известнейшие игроки технологического и медицинского рынков добавляли к перечню своих направлений бизнес-деятельности организацию интернет-магазинов. Они открывали свои торговые центры в сети и предлагали продавцам зарегистрировать в них свои виртуальные витрины. И все эти начинания одно за другим постигла неудача.

Рассмотрим один пример. В 1996 году IBM объявила об открытии World Avenue. Этот виртуальный торговый центр был призван обеспечить шестнадцати крупным компаниям розничной торговли доступ к глобальному рынку через Всемирную паутину. В эту группу входил ряд весьма громких имен, в том числе, например, LL Bean, Hudson's Bay и Gottschalks. Выглядело все очень и очень многообещающе.

Но не прошло и года после дебюта, как проект был прекращен. Почему? В качестве официальной причины называли недостаточный поток покупателей. На самом деле причина была в другом — в недовольстве розничных продавцов. Им не понравилось, как IBM исполняла роль арендодателя онлайнового торгового центра. Им было не по душе, что в витринах их виртуальных магазинов обязательно красовался логотип IBM. Их раздражало постоянное присутствие компании в качестве посредника и ее вмешательство в священные взаимоотношения с клиентами. Короче говоря, по их мнению, IBM больше вредила их бизнесу, чем помогала. Стоит ли платить сторонней компании за то, что она только то и делает, что возводит барьеры между ними и покупателями? В итоге арендаторы виртуальных торговых площадей

один за другим отказались от сотрудничества с World Avenue.

Что же IBM сделала не так? Честно говоря, делая свои первые шаги на ниве электронной коммерции, она допустила тот же промах, что и многие другие компании из сферы технологий и медиа. Все они стремились править железной рукой. Они начинали проект, изначально нацелившись на то, чтобы продемонстрировать миру свою власть, и старались контролировать всех и вся. При этом и IBM, и другие компании утверждали, что делается это исключительно в целях повышения эффективности и согласованности бизнеса. Но розничным продавцам это не нравилось.

Мы занялись интернет-торговлей в 1997 году. (Говоря «мы», я имею в виду себя и своего единственного в то время партнера.) Мы не были ни IBM, ни Microsoft, которые тоже сделали попытку основать онлайновый торговый центр, хотя их попытка провалилась. Понимая, что нам нужна принципиально иная стратегия, я решил, что интернет-магазин Rakuten должен стать полной противоположностью тому, что создали эти огромные уважаемые компании. Что мы должны предложить розничным продавцам не жесткий контроль, а скорее виртуальное расширение их возможностей.

С самого начала Rakuten резко отличался от большинства своих предшественников. Начнем с того, что за свои услуги мы брали 50 тысяч иен (650 долларов) в месяц — выплачивалась эта сумма двумя частями на основе ежегодной подписки, — то есть существенно меньше, чем взимали крупные онлайновые торговые центры. Далее, мы предоставили розничным продавцам право оформлять сайты по

собственному усмотрению и не пытались втиснуть их в общий специально разработанный шаблон. По сути, мы настолько сильно верили в идею самовыражения, что разработали специальные инструменты, с помощью которых розничные торговцы (многие из них были не слишком продвинутыми компьютерными пользователями) могли без особого труда оформлять свои виртуальные витрины сообразно своим желаниям и потребностям.

Признаться, нам пришлось нелегко. Мой партнер разбирался в программировании лучше меня, и я, желая вдохновить его, даже подарил ему книгу «SQL для чайников». Но в конце концов мы все же вынуждены были нанять репетитора, чтобы он научил нас разрабатывать инструменты. Конечно, потребовалось немало времени и сил, но я знал, что без этого нам не обойтись. Расширение прав и возможностей начинается с определенного образа мыслей, с четкой нацеленности на расширение полномочий клиента. Мы не хотели просто брать деньги и выполнять работу за розничных продавцов, а хотели облегчить им эту задачу, помочь выполнять ее самостоятельно.

Далее мы развили свою концепцию, перейдя к коммуникациям между продавцом и розничным покупателем. В исходной структуре онлайнового торгового центра (некоторые крупные игроки рынка электронной коммерции сохраняют ее и сейчас) эти контакты полностью контролируются владельцем центра. Продавец не имеет возможности общаться непосредственно с покупателем. Все коммуникации — заказы, жалобы, запросы на предоставление информации — пропускаются через оператора торгового центра.

Мне это казалось недопустимым расточительством времени и ресурсов. Почему я должен отвечать на электронные

письма продавца? Если покупатель хочет узнать что-то конкретное о продукте, который желает приобрести, он не станет расспрашивать об этом меня. Что я, сидя в офисе в Токио, могу знать о том, каким образом торговец рисом с севера Японии доставляет свой товар покупателю? Или какой именно сорт риса стоит приобрести конкретному покупателю? Или почему его рис особенный, чем он отличается от продуктов конкурентов? Все эти вопросы адресованы продавцу, а наиболее эффективный процесс коммуникации возможен непосредственно между двумя сторонами, без каких-либо посредников.

Итак, мы дали продавцам возможность и средства для управления процессом общения, да еще и облегчили покупателям задачу коммуникаций непосредственно с торговцем.

Надо признать, данный подход нетипичен для электронной коммерции даже сегодня. Многие мелкие торговцы, желая получить доступ к глобальному интернет-рынку, стали клиентами наших конкурентов. Но эти крупные игроки электронной торговли контролируют львиную долю процесса, в том числе, конечно же, и коммуникации своих арендаторов с покупателями. Общение ведется исключительно через их платформу.

Мы же стремимся не контролировать своих продавцов, а расширять их права и возможности во всем, от дизайна страниц до работы с электронной почтой и управления взаимоотношениями с покупателями. Создатели первых виртуальных торговых центров считали, что их продавцы просто не в состоянии самостоятельно управлять своей деятельностью на онлайновом рынке. Они были убеждены, что розничным торговцам необходима четкая структура, контроль и ограничения. Но они ошибались, о чем ясно

свидетельствует тот факт, что многих из тех, кто когда-то стоял у истоков интернет-торговли, со временем постигла неудача. Их стремление к контролю бумерангом ударило по ним самим. Продавцам это было просто невыгодно, так как мешало им достигать долгосрочных целей. А между тем розничные продавцы, которых владельцы интернет-магазинов наделяли широкими полномочиями, как правило, процветали. Отличный пример — все тот же торговец рисом. Rakuten не просто сделала его своим клиентом, а помогла добиться успеха сразу на нескольких поприщах: как бизнесмена, как главы семейства и как хранителя ее истории и традиций. И это, конечно, далеко не единственный пример, который я могу привести.

Относительно недавно у Rakuten появился новый клиент — продавец одежды для домашних животных, от теплых зимних курточек до нарядных платьев для собачек, «приглашенных» на свадьбу их хозяев. Думаю, главное, чем Rakuten помогла этой компании (она называется iDog), — то, что мы предоставили ее владельцу возможность самому связываться со своими потенциальными покупателями. Теперь клиенты iDog (и iCat) общаются и взаимодействуют с продавцом интересующих их товаров самыми разными способами. Владелец и персонал компании часто рассказывают о своих домашних питомцах, размещая этот контент на сайте и в электронном информационном бюллетене. На сайте этой компании публикуется огромное множество фотографий счастливых покупателей ее товаров с их любимцами, наряженными в одежки iDog. Компания даже разработала специальную компьютерную программу, с помощью которой владелец домашнего животного может сделать его официальной моделью сайта. В настоящее время

на сайте шестьдесят таких постоянных моделей, а в запасе еще около тысячи желающих увидеть своего питомца в престижном статусе украшения специализированного ресурса.

Надо сказать, успех iDog в немалой степени обусловлен тем, что Rakuten не вмешивалась в ее общение с владельцами домашних животных. Мы только помогли этим двум сторонам найти друг друга и наладили процесс коммуникаций. А затем отошли в сторонку, позволив начаться волшебству человеческого общения.

Расширение круга полномочий и возможностей сотрудников

Как я уже говорил, мое определение данной концепции несколько отличается от большинства других. В эпоху доткомов этот термин затерли до дыр. Работодатели, стремясь завлечь к себе остродефицитных талантливых технарей, использовали наделение правами и расширение круга возможностей персонала в качестве приманки. Они обещали людям широкую личную свободу, от серьезных послаблений в дресс-коде до удаленной работы и гибких рабочих графиков. И все это, конечно же, преподносилось под лозунгом расширения круга полномочий и возможностей сотрудников. Но разве данное понятие означает именно это?

По-моему, предоставление сотрудникам широких полномочий — это вовсе не обустройство рабочей среды по образу и подобию уютной гостиной, с соответствующим оформлением помещений и разрешением брать на работу домашних животных или работать на ноутбуке в соседнем кафе. Я убежден, что прежде всего это означает, что мы

должны дать людям шанс выполнять свою работу на высочайшем уровне — без жестких ограничений, спускаемых сверху СЕО либо другими менеджерами компании.

Как же это осуществляется у нас в Rakuten? Во-первых, благодаря сотрудничеству и командным проектам. Мы всегда призываем персонал сообща решать проблемы и находить новые возможности. Наша компания растет, и для меня как ее руководителя эта задача становится все более сложной. Когда в моем подчинении работал один, два, десять человек, мне не составляло особого труда позволять сотрудникам пробовать что-то новое и неизвестное. И я без проблем держал руку на пульсе всего, что они делали. Сегодня же в Rakuten трудится более десяти тысяч человек, разбросанных по самым разным странам мира, и следить за каждым их движением просто нереально. Возможно, вы скажете, что в подобных условиях, если хочешь, чтобы в компании все шло как надо, необходим более жесткий контроль и надзор. Я же опять напомню вам, что исповедую иную философию относительно прав. По моему убеждению, предоставление свободы в данном случае неизмеримо важнее контроля.

Второй способ расширения круга полномочий персонала в нашей компании заключается в том, что мы внедрили структуру, в которой неудача ни при каких обстоятельствах не рассматривается как окончательный провал. Сотруднику всегда дают шанс сделать новую попытку. Объясняя эту концепцию, я часто использую спортивные термины. Многие любят сравнивать бизнес со спортом; между ними действительно много общего. Но в спорте существует множество правил и ограничений, а в деле расширения прав и возможностей своих служащих я не приемлю

никаких ограничений. Например, в бейсболе, если бьющий набирает три страйка*, он выбывает из игры. А у нас в Rakuten можно делать столько страйков, сколько потребуется; главное — добиться нужного результата. Никто не обязан, промахнувшись, покидать поле. Надо пробовать снова, снова и снова.

Разрабатывая свою бизнес-модель, я прежде всего стремился создать структуру, в которой всегда есть возможность еще одной попытки. Это чрезвычайно важная для Rakuten концепция, поскольку она поощряет сотрудников никогда не сдаваться и помогает им в этом. Если ты все еще работаешь у нас, у тебя всегда есть право сделать очередной страйк. Пока ты пытаешься добиться своего снова и снова, никто никогда не скажет, что ты потерпел неудачу. А моя обязанность как топ-менеджера компании — донести эту идею до каждого сотрудника.

Третий способ расширения круга полномочий персонала Rakuten тесно связан с англизацией. Для того чтобы сделать английский языком делового общения компании, существовало много веских причин, и одна из них заключалась в присущей этому языку прямоте. Один из моих топ-менеджеров особенно высоко оценил переход Rakuten на английский, объясняя это тем, что именно благодаря этому молодые и энергичные сотрудники-новички активно и откровенно высказываются по самым разным поводам, а не занимают безопасную нейтральную позицию, как было раньше. В связи с этим он любит рассказывать такую историю:

* Страйк — ситуация в бейсболе, когда бьющий не нанес удара при подаче. *Прим. ред.*

Если спросить сотрудника-новичка, пойдет ли завтра дождь, то, отвечая на японском языке, он, скорее всего, скажет что-то вроде: «Хорошо бы, чтобы было солнечно». Он просто не чувствует себя обязанным говорить мне то, что я не хочу услышать. Он одновременно и отвечает, и не отвечает на мой вопрос. И языковые традиции разговорного японского отлично позволяют ему уклоняться от неудобного ответа, сохранять нейтралитет.

Однако если мне нужна какая-то действительно важная деловая информация, такое общение не принесет пользы ни мне, ни нашей компании. Теперь же, задав тот же вопрос на английском, я получаю совершенно иной ответ.

Я спрашиваю: «Будет ли завтра дождь?» И традиции общения на английском языке требуют, чтобы человек ответил «да», «нет» или хотя бы «возможно». Может, я и не узнаю точного прогноза погоды, но использование английского в качестве языка делового общения заставляет людей выражать свои мысли более прямолинейно, точно и конкретно, не избегая всеми силами конфронтации, к которой может привести однозначный ответ.

Разумеется, избавиться от языковых традиций, в которых воспитывался с детства, совсем не просто. Меняя язык делового общения, я даю людям шанс изучить и принять новые правила коммуникации. Я обеспечиваю всех сотрудников правами и возможностями общаться друг с другом в традициях английского языка, прямо и конкретно.

Не следует также забывать, что расширение круга полномочий сотрудников весьма позитивно сказывается на финансовых показателях деятельности компании. Лично я убежден, что, поощряя людей к сотрудничеству и другим действиям, подразумевающим широкие полномочия, я удерживаю лучших специалистов. Если вашей единственной «морковкой» в деле удержания лучших сотрудников служат материальные стимулы, то в конце концов люди вполне могут найти место, где им заплатят и больше. Деньги

не должны быть единственной стратегией удержания персонала. А вот если вы предоставляете лучшим сотрудникам шанс выполнять свою работу на наивысшем уровне в среде, благоприятствующей творчеству и сопрочастности, в которой они могут дерзать, пробовать, учиться и созидать, у них будут намного более веские причины остаться с вами надолго.

Как избежать хаоса

Обсуждая с коллегами-бизнесменами концепцию расширения круга полномочий и возможностей персонала, я часто слышу такие слова: «Может, это и работает в вашей компании. Но у нас это приведет к полному хаосу». И это верно, ибо, если позволять людям делать все, что им заблагорассудится, ничего хорошего не жди. Я ратую вовсе не за это, в нашей компании мы практикуем совсем иное. И мы нашли способ наделять сотрудников правами, избегая при этом хаоса и беспорядков. Для этого мы соединили свою страсть к этой концепции с другой нашей страстью — к измерениям.

Измерения и оценки играют в мотивации персонала Rakuten важнейшую роль. Мы используем их самыми разными способами; они позволяют нам влиять на работу отдельных сотрудников, рабочих групп и всей компании в целом и помогать им достигать наивысших результатов.

У любой компании есть свои любимые аббревиатуры. У нас в Rakuten часто слышишь сокращение KPI — от словосочетания «ключевые показатели эффективности». Эта система облегчает сотрудникам задачу постановки среднесрочных целей и их достижения. Я осознал огромную важность KPI, когда Rakuten начала быстро расти. Цели компании становились все более сложными, и нам, руководству,

нужно было помочь людям оставаться мотивированными и целенаправленными. Большие цели чрезвычайно важны для любой амбициозной организации. Но чтобы их достичь, необходимо наметить конкретные этапы достижения и максимально четко и понятно эти этапы описать. Если ваши сотрудники не видят четких «дорожных знаков», указывающих, в нужном ли направлении они идут и насколько далеко продвинулись, вы добьетесь лишь одного — полного хаоса. Нашими (и, надеюсь, вашими) «дорожными знаками» служат KPI.

KPI можно использовать, например, для измерения того, сколько сделок заключил тот или иной торговый представитель и сколько новых клиентов он привлек. KPI помогают членам вашей компании самостоятельно оценивать свои успехи и определять, что им стоит предпринять, чтобы помочь ей в достижении более масштабных целей.

Как я уже говорил, значимость KPI растет по мере роста компании. Когда организация увеличивается, цели ее растут вместе с ней и менее масштабные задачи зачастую начинают казаться сотрудникам не такими уж важными. Человек нередко чувствует, что то, что делает именно он, уже не является серьезным вкладом в общий успех компании. И этот в высшей степени негативный настрой, если его вовремя не остановить, может распространиться по всей организации и помешать ее движению вперед. Мы все были свидетелями того, как крупные компании, казавшиеся мощными и непобедимыми, со временем утрачивали свой импульс. И одной из причин этого нередко становилось именно чувство маловажности, развивавшееся у сотрудников по мере роста и расширения их компаний. KPI же позволяют неразрывно связать задачи каждого отдельного сотрудника

с масштабной деятельностью всей компании. Эти показатели становятся точкой соединения между маленькими рабочими заданиями, которые служащий выполняет каждый день, и большими целями компании на ближайшие годы. Некоторые KPI устанавливаются менеджерами, но сотрудники могут применять эту систему и самостоятельно. Например, не так давно мы решили использовать внутреннюю социальную сеть для более конструктивного и оперативного обмена идеями и информацией в рамках всей организации, и я попросил людей как можно чаще высказываться на этом сайте. И вскоре заметил, что некоторые сотрудники установили для себя личные KPI — как напоминание постоянно это делать. Наметив для себя конкретный KPI — например, публиковать материалы на сайте определенное количество раз в неделю, — люди устанавливают небольшую цель индивидуального участия в достижении Rakuten более масштабной цели, которая заключается в обеспечении активных и конструктивных коммуникаций во внутренней социальной сети.

Но наша приверженность четким параметрам и измерениям действует не только как эффективный инструмент мотивации персонала, она еще и обеспечивает мощную поддержку в деле расширения возможностей и прав сотрудников. Если все оценки и показатели доступны любому сотруднику и каждый может увидеть, насколько хорошо он работает, насколько продвинулся в достижении стоящих перед ним целей и к каким результатам привели его усилия в настоящий момент, люди освобождаются от необходимости ждать указаний начальства. Им все скажут цифры — они всем доступны и понятны. Если, предположим, ваш отдел отстает по целям в области продаж, вы сразу увидите

это по показателям и, не дожидаясь приказов сверху, сможете определить, что надо делать, чтобы исправить ситуацию.

Даже устанавливая ежедневные цели и цели на ближайшие несколько лет, важно использовать четкие меры и оценивать прогресс в достижении более масштабных целей. А эти цели должны быть конкретными и экстраординарными. Вспомните, как NASA в свое время объявило о намерении полететь на Луну. На тот момент эта цель казалась всем просто абсурдной, но 25 мая 1961 года Джон Кеннеди впервые заявил, что к концу 1960-х США отправят на Луну человека. Случилось это на волне культурного явления, который иногда называют «спутниковым шоком»; вызвал этот «шок» запуск Советским Союзом первого искусственного спутника Земли. СССР сделал это раньше США. Мысль о том, что главный соперник обошел их на этом поле, сильно пошатнула веру американцев в себя. Не способствовало улучшению ситуации и то, что за месяц до известной речи президента Кеннеди Советский Союз отправил в космос пилотируемый космический корабль, и советский космонавт Юрий Гагарин стал первым в мире человеком, который собственными глазами увидел нашу планету со стороны.

Иными словами, объявление Кеннеди планов правительства США отправить человека на Луну было частью плана, призванного ослабить действие шока, охватившего всю страну. С той поры мир не слышал ни одной речи, которая столь же мощно взволновала бы каждого американца. Наметить четкий срок в девять лет; сказать людям, что эта амбициозная задача будет выполнена не просто «когда-нибудь», а «до конца текущего десятилетия» — это было действительно мудро.

Конечно, намного разумнее было бы сказать тогда что-то вроде: «Мы сделаем все от нас зависящее в области

исследований космоса». Но вместо этого NASA поставило перед собой большую и конкретную цель — полет на Луну — и начало регулярно оценивать свой прогресс в ее достижении. Это очень важно для мотивации сотрудников. Когда вы устанавливаете маленькие цели, то и выгоды и вознаграждения, связанные с их достижением, скорее всего, будут не слишком значимыми. Если же цель большая и амбициозная и вы к ней успешно продвигаетесь, позитивные ощущения намного мощнее. Тренер, который говорит спортсмену: «Просто постараися бежать как можно быстрее», не окажет на своего подопечного такого влияния, как тренер, призывающий: «Беги так, чтобы обязательно победить!»

При этом непременно надо измерять и оценивать достигнутый прогресс, даже если речь идет о целях долгосрочных. Пусть они кажутся далекими-предалекими; цели мотивируют сотрудников только в том случае, если люди чувствуют, что то, что они делают каждый день, каждый час, постепенно «приближает их к Луне». Многие ошибочно полагают, что, если компания внимательно и постоянно «следит за цифрами», значит, она настроена на излишний контроль и отнюдь не расположена расширять права и возможности своего персонала. Однако на самом деле все как раз наоборот. Цифры позволяют нам определить, что необходимо сделать. Стратегия расширения полномочий сотрудников помогает нам в достижении намеченных целей.

В конечном счете именно наделение сотрудников новыми правами и возможностями в сочетании с четкими системами измерения результата создает надежную платформу для успеха. Многие компании пугает идея расширения круга полномочий на рабочем месте. Они опасаются, что это приведет к хаосу или что сотрудники воспользуются свободой

в собственных интересах и попросту станут отлынивать от работы. Но мой опыт показывает, что эффективно привлекать и удерживать наилучшие таланты можно лишь в том случае, если дать людям свободу. Деньги — это еще не все. Многим наиболее талантливым сотрудникам сегодня нужно нечто большее, чем заработка плата, пусть даже очень большая. Они хотят, чтобы их труд ценили, чтобы им доверяли. Когда мы говорим людям: «Идите и выполняйте свою работу наилучшим образом и привлекайте коллег, чтобы достичь поистине экстраординарных результатов», они, как правило, принимаются за дело с большим воодушевлением и энтузиазмом. И когда им все удается, мы испытываем примерно то же чувство, которое испытывали, увидев, что бизнес торговца рисом начал процветать; мы гордимся тем, что их успех в значительной мере достигнут благодаря нашей поддержке.

Расширение круга собственных полномочий и возможностей

Обычно мы склонны считать, что расширение круга полномочий даруется нам свыше. Непосредственный начальник предоставляет нам право принимать решения на рабочем месте, правительство — голосовать на выборах, компания — подгонять продукт под потребности клиента. Все это, конечно, имеет прямое отношение к расширению круга полномочий, но этим дело не ограничивается. Скажу, например, что самым мощным опытом, определившим мое становление как личности и профессионала, стал момент, когда я сам наделил себя большими правами и возможностями.

Мне было тридцать с небольшим, и я работал в Industrial Bank of Japan (IBJ). Это была хорошая работа. Престижная.

Она давала статус, ради которого я упорно и целенаправленно трудился со школьной скамьи. Но я решил уволиться и основать собственную компанию. Мое решение не было поспешным. Я тщательно проанализировал варианты дальнейшего развития своей карьеры и путей, которыми мне хотелось бы идти как минимум в ближайшее время, и в конце концов выбрал несколько необычный путь предпринимательства. В Японии для человека с хорошим университетским образованием такой выбор действительно весьма неожиданный. Традиционный путь заключается в том, чтобы по окончании учебы получить работу в уважаемой компании, а затем упорно трудиться, постепенно поднимаясь вверх по служебной лестнице на протяжении всей остальной карьеры. Никто не мешал мне выбрать этот путь, он был мне доступен. Но я предпочел путь самостоятельности и предпринимательства.

Это решение было моим и только моим. Никто мне этого не советовал. По сути, многие, напротив, убеждали меня остаться в банке и прекратить глупые разговоры о собственной компании. Иными словами, особой поддержки со стороны я не чувствовал. Как я уже говорил, в Японии принято связывать личные карьерные цели с целями той или иной компании — таков традиционный японский карьерный путь. Так что мне пришлось самому расширить свои полномочия, права и возможности. Я должен был сам выбрать свой путь; на поддержку рассчитывать явно не приходилось. Мне предстояло настоять на своей цели вопреки всему.

Надо сказать, расширять собственные полномочия намного сложнее, чем делать то же самое для других. Нередко, чтобы освободить свой разум от оков традиций и установить для себя дерзкие, амбициозные цели, приходится

идти против общепринятого мнения и заученных правил. Первым делом необходимо расширить горизонты своего сознания. Прежде чем начать действовать как человек, наделенный большими полномочиями, нужно научиться соответствующим образом мыслить. Часто для этого нужно позволить своему разуму выходить за привычные границы, невзирая на все, чему учили в школе или на работе. Для развития этого навыка необходимо постоянно практиковаться.

Тут я просто не могу еще раз не вспомнить о пользе англизации. Эта концепция в первую очередь связана со стратегией бизнес-коммуникаций, но она имеет отношение и к стратегии расширения круга полномочий и возможностей. Я испытал это на собственном опыте и очень хочу, чтобы этот опыт пережили и мои сотрудники. Настояв на том, чтобы весь персонал компании начал общаться на работе на английском, я побудил людей начать мыслить свободно от традиционных ограничений японского языка. Открывая свой разум для чужого языка, вы открываете свой интеллект для новых культур, новых и непривычных способов ведения бизнеса. Научившись благодаря языку стирать границы между странами, вы получаете возможность общаться со значительно более широким кругом людей на принципиально новом уровне. Изучение иностранных языков освобождает от любых ограничений, возможно, существующих в вашем родном языке, и позволяет налаживать международные связи и учиться у представителей других культур и традиций. Все это я испытал и пережил, совершенствуя свое знание английского, и теперь этот опыт побуждает меня все чаще думать об изучении других иностранных языков, например китайского. Я убежден, что английский язык сыграл огромную роль в моем нынешнем успехе.

Еще один эффективный способ самостоятельного расширения собственных возможностей — учеба за границей. С давних пор я испытывал непреодолимое желание бросить вызов традиционным правилам японского бизнеса, но именно учеба по программе магистратуры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы разожгла это пламя, вложив мне в руки нужные инструменты и вдохновив на выполнение этого плана.

Надо сказать, моя учеба в Гарварде отнюдь не ограничивалась занятиями в учебных аудиториях. За годы пребывания в США я имел возможность лично познакомиться с предпринимательской культурой, характерной для этой страны. В Гарвардской бизнес-школе училось и воспитывалось будущее поколение экономических лидеров. Именно тут я узнал, что размер компании не имеет особого значения — важно, какую ценность она создает. Это открытие — сосредоточенность на том, что ты сам создаешь в бизнес-контексте, — оказалось для меня принципиально новым и очень сильно повлияло на мое формирование как бизнесмена. Оглянувшись вокруг, я понял, что оно применимо и в мире за пределами Гарварда. Я увидел, что во многих случаях наибольшее уважение в США вызывали люди, что-нибудь создавшие и — что для меня неизмеримо важнее — действовавшие по своей инициативе. И очень часто американцы восхищались теми, кто основал свои компании.

Такой подход полностью противоречил тому, как относятся к успеху у нас в Японии. Благодаря возможности лично увидеть и оценить иное видение успеха я радикально изменил свою точку зрения по этому вопросу. Иными словами, мой опыт образования за рубежом только еще сильнее убедил меня в том, что человек должен сам расширять свои

горизонты. И это, в свою очередь, усилило мою решимость встать на путь предпринимательства, несмотря на то что все вокруг отговаривали меня, считая эту идею странной. Я уже просто не мог не воспользоваться столь отличным шансом выйти за пределы ограниченных традиций и ожиданий. Я сам расширил спектр своих возможностей. Никто другой не мог сделать это за меня. Я должен был понять и сделать все сам.

Расширение круга полномочий и возможностей окружающих

На свете существует огромное множество путей для расширения круга полномочий, и, я убежден, возглавить этот процесс может бизнес, в частности электронная торговля.

Вскоре после увольнения из IBJ — чтобы наконец пойти по пути своего призвания и заняться предпринимательской деятельностью — я обратил в свою веру первого единомышленника. Однажды я познакомился с молодым человеком по имени Синносуке Хоньо. Он был выпускником лучшего японского университета и давно мечтал о работе в IBJ. Он прочел все, что когда-либо было опубликовано об этом банке, и теперь проводил информационные интервью с людьми, много знавшими о IBJ, рассчитывая таким образом стать идеальным кандидатом и в итоге получить работу в этом банке. Парень был четко нацелен на жизнь традиционного японского служащего в традиционной японской компании с присущими ей защищенностью рабочего места, гарантированной зарплатой и постепенным повышением по служебной лестнице. Фраза «расширение круга полномочий» в его лексиконе отсутствовала.

Во время беседы я услышал в его рассуждениях нечто весьма любопытное. Когда я спросил его, почему он

так хочет работать в IBJ, Синносуке ответил: «Мне очень хочется внести свой вклад в создание новых корпораций и отраслей».

И тут я высказал идею, которая давно уже вертелась в моей голове: «Вы знаете, времена, когда банки, торговые компании и прочие крупные корпорации изменяли Японию и наше общество, подошли к концу. В настоящее время это могут сделать только отдельные люди или малые и средние компании; именно они отныне будут разрабатывать новые идеи и менять лицо современной Японии».

К концу нашей беседы я убедил Хоньо прекратить попытки устроиться на работу в IBJ и пойти работать ко мне. И этот случай перевел меня на очередной этап моей философии расширения круга полномочий и возможностей — к расширению круга полномочий других людей.

В момент нашего разговора с Хоньо я все еще оставался на распутье, решая, что же делать дальше со своей карьерой. Из IBJ я уже уволился и был полностью предоставлен самому себе; процесс самоутверждения и расширения собственных полномочий шел полным ходом. В какой-то мере я уже стал предпринимателем, так как управлял консалтинговой компанией — оказывал помощь компаниям в осуществлении слияний и поглощений. Но по-прежнему пребывал в поиске идеи, которая могла бы послужить основой для моего бизнеса.

В ходе исканий я начал шире подходить к вопросу о том, куда может завести мой интерес к расширению прав и возможностей. Я медленно, но верно осознавал, что данная концепция намного масштабнее, нежели мои личные амбиции или даже амбиции компании, которую я намеревался основать. Я понял, что это общенациональная или даже глобальная стратегия.

Урок, который я выучил благодаря пиратам

Чтобы лучше понять, почему наделение людей широким кругом полномочий и возможностей позволит нам изменить мир, попробуйте ответить на такой вопрос: почему в наши дни так редко встречаются пираты?

В былые времена пиратство было распространено несравненно шире. По сути, пираты были чем-то сродни купцам и торговцам. При столкновении с противником им надо было принять решение — грабить или договариваться. Если выгоднее было грабить, они грабили. Если же было выгоднее заключить с противоположной стороной сделку, они заключали сделку. Бизнес-решение в чистом виде. Ведь даже грабеж связан с определенными затратами, и это приходилось учитывать.

Пиратство процветало, когда наш мир был огромным и у пиратов было достаточно места, чтобы скитаться по свету, уходя от справедливого возмездия. Но прогресс в области коммуникаций сделал наш мир маленьким и тесным; грабежи становились все более затратным «бизнесом», а умение заключать сделки — все более выгодным и привлекательным.

Сегодня интернет сделал наш тесный мир еще меньше и теснее, и способность торговаться и договариваться приобретает все большее значение. В наши дни, встретившись с противником на поле битвы бизнеса, вы можете попытаться воспользоваться ситуацией в свою пользу, а можете постараться найти способ создать беспроигрышную ситуацию, выгодную для обеих сторон. В основе второго варианта лежит концепция расширения круга полномочий и возможностей. Если процесс контролирует только одна сторона, то прибыль и выгоду может получить только она.

Если же полномочиями наделены обе стороны, они обе станут победителями.

Мы видим это снова и снова в своей отрасли, отрасли электронной торговли. Если компания готова предоставлять своим клиентам и потребителям все новые возможности и права, они хотят продолжать общение, да еще и распространяют о ней в высшей степени позитивную информацию, тем самым укрепляя ее репутацию.

С нашим интернет-магазином сотрудничает один производитель шоколада. Эта компания, основанная больше десяти лет назад, называется Vanilla Beans. На первых порах ее владелец столкнулся с целым рядом трудностей: как транспортировать деликатную сладкую продукцию, чтобы в пути она не ломалась; как без потерь перевозить шоколад в жаркие летние месяцы; как выявлять новые мощные тенденции в отрасли и внедрять их в свою продуктовую линейку, состоявшую на тот момент из тридцати видов продуктов, и многих других.

Занимаясь своим делом, этот бизнесмен одновременно распространяет идею важности расширения круга полномочий, одну из любимых идей Rakuten. «Мы стремимся, чтобы всем было хорошо, — говорит он (его, кстати, зовут Кацухиса Яги). — Тем, кто выращивает какао-бобы, тем, кто производит шоколад, и тем, кто его ест, — всем-всем-всем». Начиная с 2009 года Яги в полном соответствии с политической справедливой торговли закупает шоколад в Кот-д'Ивуаре и Гане. Каждую неделю его компания продает с аукциона все деформированные плитки шоколада, не прошедшие контроль качества на конвейере, и 90 процентов от этой выручки направляются на строительство школы в Гане. Девиз его компании: «Сделать мир счастливее благодаря шоколаду».

Заметьте, он хочет осчастливить не только своих покупателей, а весь мир. И Rakuten всячески поддерживает этого предпринимателя и помогает ему в этом благородном деле.

Сегодня традиции пиратства практически забыты. Наш взаимосвязанный мир требует все большей ответственности и подотчетности; а грабителей ждут все более негативные последствия. И эта тенденция мощно питает подводное течение концепции расширения круга полномочий и возможностей, без сомнения, имеющее место и в моей компании, и в мире глобального бизнеса. Будущими лидерами станут не грабители, алчно заграбастывающие все, что попадается под руку, и благодаря этому обеспечивающие себе доминирующие позиции. Лидерами будут те, кто расширяет полномочия (как свои, так и других) и умеет вести переговоры.

Расширение круга полномочий и возможностей — эффективный способ сделать счастливыми клиентов и потребителей. И вдохновить сотрудников на труд с максимальной отдачей. И, заглянув в себя, в полной мере раскрыть свой собственный потенциал. А еще это мощный двигатель, который будет стимулировать творчество и процветание в нашем постоянно уменьшающемся в размере и все более взаимосвязанном мире.

Делай как Rakuten

Если вы хотите, чтобы и ваша компания прониклась духом расширения круга полномочий, подумайте о таких шагах:

- В первую очередь наделите себя большими правами, расширьте свои возможности. Признайте, что у вас достаточно сил и ответственности, чтобы принимать решения в своей жизни. Решив что-то сделать,

непременно выполните задуманное. Не позволяйте обстоятельствам отвлечь вас от ваших планов. Будьте активным, а не пассивным. Вы значительно успешнее реализуете стратегию по расширению прав и возможностей в своей команде, если испытаете ее силу на личном опыте.

- Сделайте расширение круга полномочий и возможностей неотъемлемой частью стратегического плана, а не побочной, необязательной целью. Это должно стать непременным компонентом вашего бизнеса, а не чем-то, что было бы, в общем-то, неплохо.
- Постоянно измеряйте и оценивайте результаты. Это поможет вдохновить других людей тоже реализовывать эту стратегию и защитит от хаоса в рабочей среде.