

Роберт Саттон
Хагги Рэо



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Оглавление

Введение	9
Часть I. Создание условий	
Глава 1. Не только воздушный бой, но и наземное сражение.....	20
Глава 2. Буддизм и католицизм	52
Часть II. Принципы масштабирования	
Глава 3. «Горячие» темы, «холодные» решения.....	86
Глава 4. Снижайте когнитивную нагрузку.....	119
Глава 5. Люди, приводящие масштабирование в движение	160
Глава 6. Как объединять людей и распространять совершенство	200
Глава 7. Плохое сильнее хорошего.....	248
Часть III. Финальные штрихи	
Глава 8. Делайте это, а не то	292
Учите нас, учитесь у нас.....	320
Приложение	321
Примечания	333
Благодарности	343
Книги Роберта Саттона, переведенные на русский язык	349

Введение

Проблема большего

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

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

Мы назвали его «Проблемой большего». Практически любой руководитель мог найти в своей компании участки, где сотрудникам удавалось отлично выявлять и удовлетворять потребности клиентов. Где-то они даже делали это почти идеально — другое дело, что совершенства было

слишком мало. Руководители почти сходили с ума, не спали по ночам и целыми днями думали, как распространить совершенство в *большем* числе мест и на *большее* количество людей. Они также подчеркивали, что Проблема большего (для описания которой они часто использовали слово «масштабирование») не ограничивалась созданием компании, ориентированной на клиента; это был барьер для распространения совершенства в каждом аспекте.

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

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

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

презентовали руководителям Министерства здравоохранения Норвегии сырье идеи по поводу ориентации на пациента или руководили группой студентов, убеждавших футболистов Стэнфорда носить велосипедные шлемы (и для пущей наглядности бегавшей по футбольному полю с разбитыми арбузами). Мы постоянно выбирали между ясным и упорядоченным миром теории и исследования — который мы, как ученые, очень любим — и запутанными проблемами, безумными ограничениями и повседневными неожиданными поворотами, вполне уместными для живых людей, пытающихся распространить совершенство среди тех, кто в нем нуждается.

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

УРОКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ В ХОДЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

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

ошибок в процессе назначения лекарств в больницах Сан-Франциско, и даже открытие магазинов IKEA в Китае.

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

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

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

движения. Результат описан в главе 3, где показано, как можно привести процесс масштабирования в движение, связывая «горячие темы» (hot causes) с «холодными (cool)* решениями».

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

Второй важный урок состоит в том, что масштабирование не ограничивается Проблемой большего. Зачастую люди допускают ошибку и ведут себя так, как будто у них уже есть нечто невообразимо прекрасное и достаточно распространить его так далеко и широко, как возможно. Разумеется, повторяемость всегда будет частью уравнения. Однако эффективное масштабирование не ограничивается ростом показателей за счет повторения одного и того же волшебного трюка. Недостаточно штамповывать клоны идеализированных команд основателей, франшиз, производственных мощностей, мер по повышению качества, инновационных процессов, чартерной школы или программы социального обеспечения.

Скорее, основная проблема в том, что нужно делать и *больше*, и *лучше*. По мнению режиссера из Pixar и лауреата премии «Оскар» Брэда Берда, в организациях, распространяющих и сохраняющих совершенство, существует «неустанное беспокойство» — некомфортная и непреодолимая жажды постоянных инноваций, управляемая мучительным ощущением того, что текущее состояние недостаточно хорошо. Каждый раз, когда это происходит — в молодой компании вроде Twitter (социальные сети) или быстро расширяющейся программе борьбы с бедностью KALANI на Филиппинах, в калифорнийской сети Lulu (открывшей за первые

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

десять лет всего три ресторана), в 90-летней системе больниц Cleveland Clinic с 50 тыс. сотрудников, огромной международной компании типа Walmart или единственном ресторане KFC в Арканзасе, — масштабирование требует, чтобы вы никогда не останавливались на достигнутых хороших результатах. Оно предполагает, что вы ищете и внедряете новые и лучшие методы мышления и действий во всех частях системы.

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

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

удалось сохранить игривый дух и жажду совершенства, которые мы замечали в ней почти 20 лет назад.

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

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

Четвертый важный урок состоит в том, что масштабирование начинается и завершается с отдельных личностей — успех зависит от воли и навыков людей на каждом уровне организации. И об этом должны беспокоиться не только руководители. Разумеется, многие меры

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

Многие организации рождаются после того, как энергичный человек замечает, что что-то не так, и решает устраниТЬ проблему. Именно так случилось, когда аспирантка-антрополог Шэннон Мэй отправилась в Китай для изучения вопросов экономического развития. Она преподавала английский язык в местной начальной школе. Мэй была поражена тем, насколько плохо ее коллеги понимали, что именно должны преподавать. Ей не нравилось то, как мало внимания они уделяют ученикам, как плохо те посещают уроки. Также ее возмущала привычка преподавателей употреблять алкоголь во время обеда. Она поняла, что ужасные школы вроде той, в которой она преподавала, способствуют распространению бедности в развивающихся странах по всему миру: согласно расчетам, 80% учеников ее школы так и не смогли научиться нормально читать, писать или совершать простые арифметические действия. Мэй начала общаться с предпринимателями Джоем Киммельманом и Филом Фреем.

Троица задалась вопросом: «Почему никто не думает о школах в развивающихся странах так, как Starbucks думала о кофе?» Вскоре им удалось найти деньги на запуск проекта Bridge International Academies — сети качественных и недорогих начальных школ, призванных выпускать образованных учеников. В 2009 г. они открыли свою первую школу «Академия в коробке» в пригороде кенийской столицы Найроби под названием Мукуру. Сейчас они управляют 140 школами в трех африканских странах, где родители платят 4–10 долларов в месяц за стандартизированное и серьезное образование детей (начиная с трехлетнего возраста). Новый стандарт привел к заметным успехам и дал родителям надежду на то, что их дети смогут избежать ужасающей бедности. Кроме того, благодаря этим школам возникло более 2000 хороших рабочих мест.

Даже в крупных компаниях первый толчок к созданию и масштабированию совершенства часто возникает не на самом верху. Сотрудники толковых организаций знают, что, хотя совершенство не всегда присутствует во всем, исходная точка для его зарождения и распространения может находиться где угодно. Рассмотрим пример инженера Дуга Дитца, работавшего в одной из компаний General Electric, которая производила медицинские приборы. Откровение посетило Дитца в 2005 г. после того, как он приехал в одну больницу, чтобы посмотреть, как будет работать сканер для магнитно-резонансной томографии (МРТ), который он помог спроектировать. Дитц не мог дождаться, когда же он увидит свое детище в действии. Однако вся его гордость моментально улетучилась, когда первым же пациентом оказалась семилетняя девочка, до слез испуганная огромной белой бездушной машиной и ее страшными звуками. Дитц понял: «Наши творения не подходят для детей». И он провел следующие пять лет за разработкой и организацией в детских больницах так называемых Adventure Series. Эти ярко раскрашенные комнаты проектируются в интересных для детей темах: «Пиратский остров», «Приключение в джунглях», «Лесной лагерь» или «Подводное приключение». Там есть тропинки, украшенные изображениями животных, медицинское оборудование напоминает подводные лодки или пиратские корабли. В качестве

звукового сопровождения звучат шум джунглей или пиратские песни. В помещениях распыляются специально синтезированные запахи лаванды и пинаколады. Дитц вместе с персоналом больниц, коллегами из GE, родителями и специальной «командой советников» из числа детей создавал особый опыт «приключения». В настоящее время число «Комната приключений» — использующихся для проведения рентгена, радиологии и магнитно-резонансного сканирования — уже составляет около 80, и они используются примерно в 20 больницах. Результат? Дети перестали бояться медицинских процедур (число случаев применения успокоительных снизилось на 80%), уровень удовлетворенности также вырос на 90%, а многим детям настолько понравился пережитый опыт, что они умоляли родителей прийти в больницу еще раз.

С чего начать

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

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