

Глава 5. Люди, приводящие масштабирование в движение

Создание компаний, в которых «это место принадлежит мне, а я ему»

Наш коллега по Стэнфорду Перри Клебанн и его жена Энни пережили серьезную неприятность 30 июня 2012 г., отправив свою десятилетнюю дочь Фиби рейсом компании United Airlines из Сан-Франциско в летний лагерь в Гранд-Рэпидз с пересадкой в Чикаго. Они заплатили United дополнительные 99 долларов, чтобы те присмотрели за Фиби: она путешествовала как «несовершеннолетний без сопровождения». В Чикаго не оказалось никого, кто помог бы Фиби с трансфером. United отдала эту услугу на аутсорсинг, и сотрудники подрядчика просто «забыли» показаться на месте. Самолет, на котором летела Фиби, вовремя добрался до Чикаго, но она пропустила транзитный рейс. И это при том, что она неоднократно просила сотрудников United помочь ей. Те же в ответ предлагали ей подождать. Они не менее трех раз отказали ей в просьбе воспользоваться телефоном, чтобы позвонить родителям или предупредить о случившемся сотрудников лагеря.

Фиби не добралась до Гранд-Рэпидз, и сотрудники лагеря принялись названивать Перри и Энни, а те обратились в United Airlines. Перри и Энни оборвали телефоны компании, умоляя сотрудников помочь в поисках их дочери. Но все отказались. Одна из сотрудниц компании в Чикаго даже сказала Перри, что у нее заканчивается смена и просто нет времени. Перри спросил, есть ли у нее дети. Та ответила утвердительно. Тогда он спросил:

«Что бы делали вы, если бы потеряли ребенка и не могли найти его в течение 45 минут?» Этот вопрос спровоцировал ее к действию, и она нашла Фиби уже через 15 минут. В роли сотрудника United она не могла помочь; она начала действовать только после того, как ей напомнили о роли матери.

Опубликовав эту историю в своем блоге 13 августа 2012 г., Саттон спровоцировал бурю интереса со стороны СМИ и возмущения действиями United. На связь с Клебаннами выходили журналисты из разных шоу вроде Good Morning America, Today Show, CBS This Morning и Fox News, а также десятков радио- и телестанций; они получили больше сотни запросов от газет и журналов. Их история была опубликована примерно в 200 новостных источниках. Клебанны согласились на одно интервью с Дианой Двайер с канала NBC и отказались от остальных. Напряжение спало примерно через неделю, однако проблемы у United продолжались. Министерство транспорта США поставило их на последнее место по уровню сервиса в списке 15 крупнейших американских авиакомпаний (на них только в июле 2012 г. было подано больше жалоб, чем на остальные 14 авиакомпаний, вместе взятых). Появились новости о смерти золотого ретривера по кличке Беа — опять же находившегося под контролем United. Владелица собаки, модель Мэгги Райзер, пожаловалась на равнодушие и бесчувствие сотрудников компании. Когда Райзер после полета спросила, где ее две собаки, равнодушный сотрудник, не переставая писать сообщения на своем телефоне, ответил ей: «Одна из них умерла».

Многие из 93 комментариев в блоге Саттона и сотен полученных им электронных писем наполнены возмущенными рассказами о плохом сервисе United. Но самые удручающие вести поступали от людей, работавших в то время на компанию, или бывших сотрудников. Особенно Саттона поразил комментарий в блоге от человека, не назвавшего своего имени, но заявившего, что он действующий пилот.

Я, капитан, должен был постоянно бегать по самолету, чтобы убедиться, что система кондиционирования в полете установлена в правильное положение, а воздух достаточно

прохладный. Я помогал механику подкручивать гайки и держал фонарик. Я лично писал записки самым знаменитым пассажирам и благодарил за полет с нами. Я создавал сотни отчетов обо всем, начиная с плохого кофе и заканчивая более эффективными техниками организации движения на рулежных дорожках. Мне говорили, что все это моя работа, и я должен был ей заниматься. Моя любовь к авиации рассыпалась в прах. Я проработал 15 лет в условиях лжи, предательства, игнорирования просьб, ложных обвинений, наблюдая за тем, как «профессиональное руководство» допускает одни и те же ошибки и не может ничему научиться. Я сдался.

Могу сказать: это было совсем не простое решение. Я скаут, предприниматель и бывший офицер ВВС с 22 годами службы.

Реакция Саттона на происходящее была очень болезненной. Слова пилота, история Клебаннов и владелицы умершей собаки, а также свидетельство Министерства транспорта показывают: когда никто ни за что не отвечает, даже самые талантливые люди, имеющие добрые намерения, погружаются в молчание, залегают на дно, уклоняются от ответственности, холодно относятся к клиентам и коллегам и даже не пытаются действовать правильно, поскольку система их попросту забывает.

Но это не обязательно должно быть именно так, даже с учетом финансового давления на крупные авиакомпании. Помните Бонни Сими, возглавлявшую проект IROP Integrity в JetBlue, благодаря которому была создана грамотная система для работы в условиях нестандартных ситуаций во время нелетной погоды? Сими считает, что распространение ответственности — значительная часть ее работы в JetBlue.

Каждый раз, когда Сими пилотирует рейс (она до сих пор летает за штурвалом по несколько дней в месяц) или занимается своей работой как руководитель JetBlue (сейчас она занимает пост вице-президента по талантам), ее цель — помочь сотрудникам (и себе) почувствовать, что «мы — граждане, а не простые потребители, и мы заботимся о компании как о своей

собственной». Проект IROP был идеальным примером такого образа мышления: все, начиная от девушек за стойками в аэропорту и контролеров полетов и заканчивая пилотами и бортпроводниками, вместе занимались решением проблемы. Это позволило улучшить сервис для клиентов, сэкономить деньги и заставить их гордиться своей работой и своей авиакомпанией.

Урок из проекта IROP и других описанных в этой книге историй и исследований состоит в том, что способность к эффективному масштабированию зависит как от привлечения нужных людей (с правильным образованием и навыками), так и от наличия в компании сотрудников, которые обязуются действовать в интересах организации («ответственность») и готовы оказывать друг на друга нужное влияние. Создать эти два условия должны любая компания, некоммерческая или правительственная организация, фонд или команда, стремящиеся распространять более качественные методы, открывать новые офисы или создавать идеальные продукты.

Мы говорили о вопросе масштабирования ответственности с Полом Перселлом, CEO Baird — успешным и быстро расширяющимся финансовым консультантом из Милуоки, включаемым журналом Fortune в список ста «Лучших компаний-работодателей» с 2004 г. Перселл подчеркивал, что недостаточно нанимать самых талантливых людей¹. Когда сотрудники ставят свои потребности выше потребностей клиентов, коллег и компании — из-за особенностей личности, плохих ролевых моделей или дурных стимулов, — страдает совершенство. Эти люди не чувствуют себя обязанными быть наставниками для новичков или помогать коллегам делать отличную работу. На эту проблему обратила внимание Лесли Диксон, директор Baird по персоналу. Когда мы спросили, какие правила поведения считаются в компании «священными», она ответила: «Мы верим, что работа — командный вид спорта². Мы не выпячиваем индивидуальность». Когда же мы спросили по поводу «табу», она ответила: «Табу в нашей компании — действия в одиночку. Алчность. Для нас это вредительство».

Самих по себе таланта или ответственности недостаточно: без здоровой дозы и того и другого совершенство не выживет — как мы видели

на примере талантливого, но деморализованного пилота United. Споры о том, что важнее — сотрудники с правильными навыками и опытом или с высокой степенью ответственности перед коллегами и компании в целом, — бессмысленны. Это все равно что спрашивать, что важнее для жизни: сердце или мозг. Для нормальной жизни оба должны быть здоровы. А для достижения такого состояния есть множество путей.

Таланты — звезды на каждом месте в матрице

СЕО Netflix Рид Хастингс стремится к достижению высокой «плотности талантов» в своей компании. Он верит, что Netflix остается ведущим поставщиком фильмов и телевизионных шоу благодаря готовности предоставить на каждую позицию очень опытных людей, готовых взять личную ответственность за отличную работу, которая помогает компании, а не только им самим. Netflix четко дает понять сотрудникам с самого первого дня, что «адекватная работа» и ничего более приведет только к «щедрой компенсации при увольнении». Приверженность Netflix найму людей, которые способны день за днем демонстрировать «звездные» результаты — и готовность быстро увольнять тех, кто не соответствует стандартам, — обеспечили быстрое, толковое и надежное масштабирование. Компания выросла из небольшой команды основателей в 1997 г. до примерно 2500 сотрудников в 2013 г.

Хастингс считает Netflix подобием профессиональной спортивной команды. Он хочет видеть звезд на каждой позиции и тратит деньги на то, чтобы привлечь и удержать их. Netflix платит больше среднерыночной ставки (даже с учетом высоких зарплат в Кремниевой долине) и постоянно адаптирует систему компенсации, чтобы оставаться на вершине. Ежегодная оценка воспринимается как аналог решений о повторном найме. Менеджеры спрашивают: на какие условия мог бы рассчитывать этот человек в другом месте? Действительно ли он так хорош, что его сложно или даже невозможно заменить? Сколько нам придется

заплатить при его замене другим? Сколько мы заплатим, чтобы удержать его? И пока в Кремниевой долине идет война за таланты, сотрудники Netflix получают высокую прибавку, и им не нужно рассматривать входящие предложения или самим искать вакансии. Один из руководителей Netflix объяснил нам, как это работает. Он пообещал новому инженеру с Восточного побережья зарплату 150 тыс. долларов в год, а тот принял предложение. Однако еще до того, как инженер прибыл в Калифорнию, изучение рынка показало, что эта сумма ниже рыночного уровня, поэтому Netflix подняла его зарплату до 250 тыс. долларов.

Компания не выносит микроменеджмента. Философия Хастингса состоит в том, что плотность талантов — звезд, которые одновременно являются и командными игроками, — предполагает, что компании нужно гораздо меньше правил и руководителей, чем там, где не стремятся нанимать лучших из лучших. И эта приверженность сохраняется даже при росте компании. Вся политика в области расходов, развлечений, командировок и подарков формулируется так: «Действуйте в интересах Netflix». Такой минималистический подход к менеджменту подпитывает совершенство. Сотрудники с впечатляющими навыками и мотивацией привлекаются зарплатой. И они остаются — и работают как лошади — благодаря высокой степени автономии, гордости за свою работу и отсутствию тренировок. Недостаток такой системы для сотрудников в том, что их работа редко проходит формальную оценку, а в случае ошибок нет никакой процедуры реабилитации: человека просто отправляют собирать вещи. Тот же руководитель Netflix, который сразу увеличил зарплату нового сотрудника на 100 тыс. долларов, описывал, как этот дарвиновский подход сработал в его группе. В предыдущие 24 месяца 25 из 75 представителей его команды было указано на дверь. Это редко происходило из-за слабых технических навыков. Значительно чаще людей увольняли за «отсутствие личностных характеристик»³, например «недостаточной проактивности, готовности принимать приказы, но не делиться своими идеями, или отсутствие любопытства и заинтересованности в том, чтобы подвергнуть сомнению существующее положение дел». Основная цель этого руководителя

состояла в управлении 75 сотрудниками, каждый из которых чувствовал себя обязанным подталкивать себя и коллег к высочайшим результатам.

Исключенные из школы и Tamago-Ya

Система Netflix не будет работать в большинстве других компаний. Мало у кого есть деньги на привлечение лучших из лучших. Большинство лидеров не желают (или не могут) быстро избавляться от неидеальных сотрудников, не пытаясь помочь им прежде всего исправить свои слабости и развить навыки. Многие, а то и большинство организаций, проводящих эффективное масштабирование, достигают результатов иначе. Они не приглашают готовых суперзвезд, скорее выбирают многообещающих — а затем обучают и мотивируют их к отличной работе.

Например, Tamago-Ya («Яичный дом») использует иной подход к найму и развитию людей, чем Netflix. Эта японская компания занимается изготовлением обедов из натуральных продуктов и их продажей токийским офисным сотрудникам примерно за 4 доллара. Tamago-Ya собирает комплекты для обедов в помещении недалеко от аэропорта Ханеда, в 60–90 минутах езды от клиентов в деловом районе Синдзюку в центральном Токио. Типичный заказ — 20–40 обедов на клиента каждый рабочий день. В каждой коробке есть шесть или более предметов, и у потребителей довольно широкий выбор. Обед готовится с утра и доставляется клиентам свежим и теплым. В нем могут присутствовать обжаренная говядина с устричным соусом, отварной шпинат с кунжутом, капустный салат и рис на пару. Компания принимает заказы ежедневно с 9:00 до 10:30 утра. Обеды доставляются в тот же день к полудню — поэтому нет времени на исправление ошибок в формировании или доставке. Ежедневно Tamago-Ya доставляет 60–75 тыс. обедов, опоздания происходят крайне редко, а количество испортившихся обедов составляет не более 50 (процент брака равен примерно 0,006).

Джин Уонг из Стэнфорда, эксперт в области управления цепями поставок, поинтересовался у основателя компании Исацугу Сугахары,

есть ли у них сложная компьютерная система для прогнозирования спроса и составления графиков. Сугахара объяснил, что Tamago-Ya сознательно ограничивает использование технологий. При изучении рынка компания полагается на мнение водителей грузовиков — в основном не закончивших школу и часто подвергавшихся арестам в юности. Они постоянно беседуют с клиентами на своей территории. Иногда они отказывают, когда доставка обеда вовремя невозможна или требует сложного разворота на загруженной трассе. Каждый водитель имеет собственный маршрут, а его вознаграждение зависит от количества купленных обедов и процента брака. Водители зарабатывают до 80 тыс. долларов в год.

Обеды доставляются в многоразовых контейнерах, которые водители собирают с клиентов примерно в два дня. Это дает им возможность понять, что понравилось клиентам в тот день, а что нет, а также примерно представить себе, что могли бы заказать клиенты на следующий. Каждый вечер водители общаются с зональным менеджером, контролирующим работу его команды. Прогнозы на основе этих разговоров отправляются в центральный офис для планирования производства на следующий день. Поставщики привозят сырье (шпинат, рыбу и яйца) в Ханеде к 5 утра. Объем заказа основан на данных, полученных от водителей накануне, и накопленных знаниях о том, что и в каких количествах заказывают клиенты в разное время года, дни недели и даже при разной погоде. Например, они заказывают больше обедов, когда на улице дождь. Tamago-Ya полагается на эти расчеты, начиная готовить и загружать грузовики еще до начала поступления заказов в 9 утра. Вскоре машины уже направляются в сторону Токио. Первые грузовики приезжают в город до 10:30 утра, а дополнительные запасы отправляются на склад в Токио, что позволяет производить корректировки в последнюю минуту. Если заказано больше обедов, чем планировалось, поставщики быстро довозят нужные ингредиенты, и Tamago-Ya собирает и доставляет заказы.

Основатель Tamago-Ya и сам в свое время вылетел из школы. Он убежден, что методы, которые использует его компания для мотивации и привития ответственности сотрудникам, объясняют, почему его компания

смогла вырасти и показывает такие отличные результаты. Лучше узнавая потребности и личные особенности клиентов, водители могут оказать идеальную услугу. Кроме того, они привязаны к компании: им хорошо платят, и они стремятся платить взаимностью за веру Сугахары в них. Потому они и работают в полную силу.

Ответственность: это место принадлежит мне, а я ему

Как показывают примеры Netflix и Tamago-Ya, ответственность «работает» лучше всего, когда имеет вид улицы с двусторонним движением. С одной стороны, выражаясь словами Дэвида Новака, CEO Yum!, каждый сотрудник должен чувствовать и действовать, как если бы «это место принадлежало ему». С другой стороны, сотрудники должны чувствовать, что и сами принадлежат месту. В итоге создается цепь взаимных обязательств: «владение» дает сотрудникам право и поощряет толкать вперед себя, своих соратников, руководителей, подчиненных, поставщиков, а порой и клиентов ради исключительных результатов. А чувство «собственной принадлежности» означает, что сотрудники стремятся соответствовать высоким стандартам, задаваемым и поддерживаемым руководителями, коллегами и клиентами. Звезды из Netflix во многом независимы: они сами определяют, как работать. Однако они чувствуют себя принадлежащими компании, поскольку им много платят и ожидается, что они будут удовлетворять высоким корпоративным стандартам. Водители в Tamago-Ya ощущают себя владельцами компании и ведут себя соответственно — как независимые подрядчики, — поскольку сами выбирают клиентов и маршруты. В то же время они чувствуют себя обязанными перед клиентами, коллегами, зональным менеджером и, конечно, CEO Сугахарой, давшему многим из них шанс вернуться к нормальной жизни.

Поначалу кажется, что Netflix — более жесткая компания, чем Tamago-Ya. Работая в Netflix и выполняя задания хорошо, вы все равно имеете большие шансы оказаться уволенным. С другой стороны, вы знаете, что вас

нанимали как звезду и вы должны быть лучшим из лучших. Кроме того, у вас есть огромная свобода в том, как вы делаете свою работу; руководство и коллеги не контролируют каждое ваше движение. Компания создана для самых талантливых сотрудников, способных отдать ей себя целиком. Netflix гарантирует, что каждый понимает условия сделки: вы много получаете и ожидается, что много отдадите — или уйдете. Tamago-Ya ограничивает сотрудников иначе. Водители редко находятся вне контроля клиентов, коллег и руководителей. Ее подход не позволяет сотрудникам избегать постоянного взгляда со стороны и может оказаться на редкость эффективным — при этом приводя к немалому напряжению.

Когда дело касается ответственности такого рода, интересно изучать команды, совершающие переход от управления одним человеком к «самоуправлению». Иногда кажется, что «самоуправление» (self-managing) — это расслабленные сотрудники, свободные делать все, что им заблагорассудится. Однако ряд исследований показывает, что люди в таких системах чувствуют себя более ограниченными в своих шагах и более ответственными. Им сложно избегать давления, требующего подчинения и результатов, поскольку все подотчетны перед каждым членом команды, а не одним менеджером. Исследователь Джеймс Баркер описывает ситуацию, случившуюся в одной самоуправляющейся команде вечером в пятницу. Раньше, когда производство имело традиционную иерархию, участники, которые не успели закончить работу и не хотели трудиться сверхурочно, отпрашивались у руководителя. Когда же участники этой только что перешедшей к самоуправлению команды поняли, что они опаздывают с завершением важной работы на несколько часов, то некоторые попытались объяснить, почему им нужно уйти с работы: званый ужин, школьный спектакль дочери и т. д. После дискуссий и обсуждения разногласий они решили: «Мы обещали Говарду Беллу [клиенту], что сдадим ему работу сегодня. Это наша ответственность... Мы должны остаться, это будет самый правильный выход».

Лидеры и консультанты, внедрившие самоуправляющиеся команды в этой компании, поначалу не очень отчетливо понимали, насколько

вырастет качество и производительность из-за того, что сотрудники создавали небольшие миры, в которых каждый из них чувствовал себя обязанным другим. Изменение привело к появлению невероятно мощного — и порой тяжкого — ощущения того, что «это место принадлежит мне, а я ему».

Недостаточно копить таланты, как дрова в поленнице

Привлечение к работе нужных людей важно для масштабирования, но этого недостаточно. К сожалению, слишком много лидеров и гуру верят, что если смогут «купить» самых опытных и мотивированных сотрудников, то неминуемо последуют отличные результаты. Они забывают, что команда и организационная эффективность требуют объединения людей с различными знаниями и навыками — а не просто собирания в кучу талантливых людей в надежде на то, что они смогут сами понять, как строить эффективную работу. Слишком многие организации терпят поражение, поскольку не стремятся помогать людям, эффективно объединять их таланты, развивать навыки новичков и давать стимулы, побуждающие их делать что-то хорошее для коллег и объединять усилия, чтобы помочь друг другу в завершении проектов.

Масштабирование совершенства путем «покупки» людей, достигших звездных результатов, также связано с риском: большинство нельзя просто «перенести» в другое место. Борис Гройсберг и его коллеги из Гарварда несколько лет отслеживали карьеры результативных сотрудников, в том числе СЕО, исследователей, разработчиков программ и звезд в областях банковских инвестиций, рекламы, связей с общественностью, управленческого консультирования и юриспруденции. Гройсберг сообщает: они обнаруживали, что успешные сотрудники во всех этих группах напоминали скорее кометы, а не звезды. Они достигали успеха, а затем быстро выгорали, уходя из одной компании в другую. Достаточно посмотреть на факты, которые собрали ученые по поводу 1052 «звездных» фондовых аналитиков, работавших на 78 американских инвестиционных банков в 1988–1996 гг., — проводивших

исследования и дававших рекомендации по поводу акций, которые должны были покупать и продавать их работодатели и клиенты.

Гройсберг не нашел практически никаких свидетельств тому, что эти высокооплачиваемые специалисты по выбору лучших акций могли демонстрировать свои таланты где угодно. Когда эти «звезды» присоединялись к новой компании, их результаты снижались в среднем на 20% и не достигали прежних уровней даже пятью годами позже. Страдали и результаты их новых команд или компаний. Возможно, это снижение результативности было вызвано хотя бы отчасти тем, что статистики называют откатом к среднему уровню или, грубо говоря, возвратом к посредственности. Со временем нередко люди, демонстрирующие уникальные результаты, скатываются к уровню коллег. Но тут работали и другие силы. Гройсберг обнаружил, что при появлении звезд извне прежние сотрудники компании теряют почву под ногами; старшие аналитики часто начинают искать работу где-то еще, а младшие менеджеры воспринимают приглашение звезды как сигнал о том, что компания не заинтересована в развитии их потенциала. Динамика снижается и в командах, к которым присоединяются «спасители» извне: «Другие менеджеры, обиженные на таких людей (и их зарплаты), избегают новичка, отрезают его от информации и отказываются от сотрудничества». Компании громко заявляют, что им удалось привлечь суперзвезд-аналитиков, но инвесторы реагируют совсем иначе. Гройсберг обнаружил, что цены акций изученных им инвестиционных банков упали в среднем на 0,74%, а инвесторы теряли в среднем по 24 млн долларов каждый раз, когда компании объявляли о найме очередной звезды.

Эти выводы вместе со свидетельствами из других отраслей заставили команду Гройсберга призывать руководителей не приглашать бездумно в компанию звезд-спасителей из других организаций. Совет подкрепляется данными исследования 2011 г. Объектом этой работы Мэттью Бидуэлла стал бизнес крупных инвестиционных банков. Бидуэлл сравнил прежних сотрудников, получивших повышение, с пришедшими извне на аналогичные позиции. Новым сотрудникам платили на 20% больше, чем

старым, однако они работали хуже и имели значительно больше шансов быть уволенными или уйти по своему желанию. Поэтому Гройсберг советует лидерам тратить больше времени и денег на стимулирование сотрудничества и обмена информацией между существующими сотрудниками, развитие технологий и процедур, позволяющих делать отличную работу, и на использование обучения и наставничества для воспитания своих звезд.

Иными словами, в масштабировании быстрые решения работают редко. Да, вам может помочь наличие свободных денег, которые можно потратить на привлечение талантов. Но постарайтесь не использовать их как замену глубоким размышлениям и работе, нужными для того, чтобы привить, распространить и сохранить совершенство.

Это подтверждают и исследования отраслей, которые не могут платить обученным и мотивированным сотрудникам такие же деньги, как звездам из мира фондового рынка. Речь о производстве и сфере услуг. Питер Каппелли из Уортонской школы бизнеса показывает, что американские компании все чаще воспринимают талантливых сотрудников как то, что они могут взять полностью сформировавшимся и что требует минимума обучения, заботы и наставничества. Эта тенденция усилилась в последние 30 лет невзирая на многие свидетельства того, что компании получают конкурентное преимущество с помощью долгосрочной перспективы: когда они выделяют время и деньги на развитие навыков сотрудников, поддерживают их мотивацию и подталкивают передавать то, что они знают и во что верят, коллегам и другим командам.

В худших из компаний, описанных Гройсбергом и Каппелли, компенсация сотрудника и престиж почти полностью основаны на личных достижениях. Нет смысла помогать коллегам и командам, не говоря уже о том, чтобы жертвовать личной славой или успехом ради общего блага. Они могут работать в том же здании и под той же вывеской, но думают и ведут себя как свободные агенты — и готовы спрыгнуть с корабля в любой момент, когда у них появится лучшее предложение. У них практически отсутствует двусторонняя ответственность. Все действуют в соответствии с явно не озвученной, но вполне понятной концепцией:

«Это мое, и вы не можете на это претендовать». Многие из таких компаний начинают с иного, но приходят к этому, когда их нетерпеливые и амбициозные лидеры поддаются опасному искушению и пытаются масштабировать организацию силами суперзвезд, думающих только о себе.

Печальный пример — случившееся в компании Dewey & LeBeouf. Слияние в 2007 г. двух знаменитых юридических компаний — Dewey Ballantine и LeBoeuf, Lamb, Greene&MacRae — было свидетельством стремления их лидеров и партнеров к расширению присутствия в мире корпоративного права. Они хотели сделать все как можно быстрее и сразу заработать много денег. Компания, переименованная в Dewey & LeBeouf, действительно оставила значимый след, открыв 26 офисов и пригласив на работу 2500 юристов. Однако она выбрала не самое удачное время: на ее работу непосредственно повлияли последствия финансового кризиса 2008 г. Лидеры Dewey решили, что лучше всего переманить звезд с большим количеством клиентов из других компаний и одарить огромными суммами своих лидеров. Около сотни звезд получали многомиллионные финансовые гарантии — кое-кому было обещано более 5 млн долларов в год. По данным журнала *American Lawyer*, старшие и самые влиятельные партнеры Dewey вручили себе эти дары за счет более молодых партнеров. Идея была в том, что такие жирные «морковки» заставят прибыль компании подпрыгнуть до небес. Этому помешало сложное экономическое положение, однако у компании осталась обязанность по выплатам. Проблема была не только в том, что Dewey приходилось иметь дело с партнерами, не желавшими участвовать в создании общего блага, но и в том, что значительный разрыв в величине оплаты между этими звездами и сотнями низкооплачиваемых «сервисных партнеров» привел к дальнейшему разрушению лояльности. Партнеры не умели привлекать интересных клиентов, но без них невозможно сделать работу, которой руководят лидеры. Возникшая неразбериха привела к тому, что организация не могла оплачивать свои счета. Новости о финансовых проблемах напугали клиентов. В результате и звезды, и партнеры начали сбегать к конкурентам: 75% из 300 партнеров покинули Dewey до того, как компания объявила о банкротстве 28 мая 2012 г.

Каждая крупная юридическая компания пыталась найти свой путь в условиях финансового кризиса. Многие полагались на «звезд» из других организаций. Но ситуацию Dewey можно считать экстремальной. Компания собирала дорогостоящие таланты под одной крышей и создала систему, подпитывавшую неравенство и обиду. Несмотря на усилия нескольких толковых лидеров, ситуация не менялась, и партнеры Dewey отлично представляли себе, что любые разговоры о лояльности и ответственности — пустая болтовня. Жажда денег была ее основным социальным связующим элементом.

По словам бывшего партнера, председатель правления Dewey Стив Дэвис и исполнительный директор Стивен Дикармине «понимали, что главное — деньги... Но они никогда не понимали, что если деньги — единственное, что объединяет компанию, то у вас ничего не останется, как только вы окажетесь без средств».

После своей речи о масштабировании совершенства, произнесенной в другой крупной юридической компании в 2013 г., Саттон встретился с несколькими юристами, которые сначала устремились в Dewey за большими деньгами, а после коллапса вернулись на прежние места. Они объяснили: хотя деньги для них очень важны, сами они теперь называют себя «Клубом пожухлой травы». Они уже лучше понимают и ценят поддержку коллег и ощущение общей ответственности, определяющее работу их компании. По словам одного партнера, теперь ему даже нравится давление, заставляющее его действовать в интересах работодателя (пусть это и не лучший выход лично для него), но которое так расстраивало его, пока он не пережил эпопею с Dewey.

Талант × ответственность = способность к масштабированию

Итак, вопрос в том, как масштабировать компании и проекты, где много талантливых людей, которые чувствуют и ведут себя так, как будто это место принадлежит им, а они ему. Важное условие успеха — выявление

мест, в которых между этими людьми возникли самые тесные связи. Наше исследование помогло выявить семь способов для этого.

1. Устранение проблемы «зайцев»

Когда люди ощущают ответственность перед коллегами и клиентами, они готовы потратить дополнительные усилия и чем-то жертвовать ради общего блага. Но добиться этого и сделать так, чтобы подобное отношение сохранилось надолго, не так-то просто. Экономист Мансур Олсон говорит о влиятельных «извращенных стимулах», подрывающих «коллективное действие»*. Проблема в том, что человек, даже действующий бескорыстно, имеет небольшое — а часто минимальное — влияние на общую работу большинства социальных систем. В результате каждый участник компании или проекта имеет слабый стимул работать упорно и чем-то жертвовать — и огромный стимул «прокатиться зайцем» на плечах других. Олсон показывает, что, даже когда все участники системы могут извлечь пользу, зачастую более рациональным для каждого будет не вносить никакого вклада или вносить гораздо меньше возможного, поскольку личные издержки превосходят личные преимущества.

Экономисты называют это проблемой «зайцев» (free-rider). Чем больше людей должны объединиться, тем сложнее ее преодолевать. Например, если вы — один из 2 млн сотрудников Walmart, то независимо от того, насколько упорно вы работаете или сколько помогаете коллегам, ваше влияние на финансовый результат работы, общую репутацию и культуру компании ничтожны. А выборы на уровне страны или штата проводятся для общего блага, однако эффект отдельного голоса минимален, поэтому экономисты, в том числе Патриция Функ, утверждают, что рациональная личность должна воздерживаться от голосования. «Зайцы» есть даже в небольших проектах, командах и компаниях. Наш коллега

* Олсон М. Логика коллективных действий: общественные блага и теория групп. — М. : Фонд экономической инициативы, 1995.

по Стэнфорду и венчурный инвестор Майкл Диринг профинансировал с 2006 г. 60 стартапов. Он заметил, что после того, как компания вырастает примерно до 20 сотрудников, при отсутствии должных мер предосторожности новички начинают ощущать себя скорее простыми сотрудниками, а не владельцами.

Если вам не удастся найти способы преодолеть проблему «зайцев», будьте готовы столкнуться с «философией» в духе «мне все равно, как и большинству моих коллег», который мы видели в United Airlines и Dewey & LeBeouf. Толковые лидеры и команды дополняют свои наборы инструментов с каждым стимулом, который они могут найти, позаимствовать и изобрести, — и смешивают их, чтобы подстегивать коллективные действия и избавляться от «зайцев». Деньги — не единственный инструмент для резкого усиления ответственности, но они могут вам помочь — особенно когда их влияние подкрепляется грамотными процедурами найма, увольнения и продвижения.

Лидеры Netflix хорошо осведомлены о том, что такое «зайцы», и используют нужные каналы для выплат сотрудникам, чтобы остановить эту болезнь.

Netflix настаивает, что сотрудник, желающий стать звездой, должен «искать, что лучше для Netflix, а не лично для него или группы», и «всегда находить время, чтобы помочь коллегам». Netflix также подчеркивает, что каждый сотрудник должен бороться с «зайцами», а также «грехами» вроде «кровожадности» и поведения в духе «учись плавать или тони», мешающими «помогать друг другу стать великими». Впервые прочитав об этом, мы отнеслись к таким заявлениям довольно скептически; производить лозунги куда проще, чем жить в соответствии с ними. Однако мы много беседовали с руководителями Netflix о том, как они принимают решения в области найма, увольнений и продвижения. Мы поговорили и с бывшими программистами, уволенными (несмотря на сильные технические навыки) из-за неспособности или нежелания внести явный вклад в общее благо (некоторые затаили на компанию немалую обиду). В итоге мы поняли, что все это не пустые разговоры. Когда CEO Netflix Рид Хастингс говорит: «У нас есть звезды на каждой позиции», это не значит,

что его компания поощряет или даже терпимо относится к эгоистичным действиям одиночек. Это значит, что в компании работают люди, которые работают отлично и помогают окружающим делать то же.

Мы замечали аналогичные определения звездных сотрудников — и схожие системы вознаграждения — в десятках организаций, последовательно борющихся с «зайцами» и насаждающих ответственность. Это и McKinsey, и Google, и многие другие: Yum!, Pixar, IDEO, JetBlue, Procter & Gamble и General Electric. CEO P&G Алан Лафли не использует никаких сложных систем, чтобы связать оплату со степенью сотрудничества со стороны сотрудника; по сообщению журнала Fortune, «менеджеры, не способные делиться идеями, просто не получают продвижения»⁴. McKinsey и IDEO используют один и тот же стандарт, принимая решения о том, каким консультантам предлагать финансовую долю и партнерство в бизнесе.

Сьюзен Питерс, вице-президент GE по развитию руководителей, объяснила нам, как GE поддерживает ответственность в компании. GE оценивает всех сотрудников по показателям результативности и лидерства. Лидерство включает культуру GE и другие факторы, важные для успеха бизнеса. Пять основных категорий оценки включают внешний фокус, вовлеченность, ясность мышления, опыт, воображение и смелость. Для каждой категории есть свои нюансы, которые часто обновляются, чтобы соответствовать переменам на рынке и в стратегии GE. Применение стандартов также зависит от роли сотрудника: от 21-летнего стажера и высшего руководителя, возглавляющего одно из крупнейших подразделений GE, следует ожидать разного.

Питерс сделала два особенно поучительных замечания. Прежде всего, когда мы спросили, на что GE обращает больше внимания при оценке людей — результативность или лидерство, Питерс перефразировала вопрос. По ее мнению, эти две категории настолько переплетены между собой и настолько усиливают друг друга, что разделить их невозможно. Если, например, лидер GE выдвигает многообещающие идеи, но ему не хватает смелости (и настойчивости), чтобы превратить их в продукты, страдает результативность. Мы видели и примеры обратного: например,

разработанную Дугом Дитцем и его коллегами из GE программу для детей Adventure Series. Этот пример отлично показывает: когда у лидеров есть и воображение, и смелость, то им сопутствует успех. Во-вторых, Питерс подчеркивала, что лидерство GE — не удел только высших руководителей. От сотрудников на всех уровнях ожидают «владение ситуацией», постоянное улучшение своих навыков и корректировки методов лидерства в ответ на изменения в работе и деловой среде. Кроме того, лидерство в GE предполагает поддержку и стимулирование коллег и подчиненных к тому, чтобы и они владели ситуацией. Это еще один пример того, как ответственность играет основную роль в масштабировании совершенства.

Для избавления от «зайцев» и привития людям ответственности не нужны исключительные финансовые стимулы; они должны быть достаточно велики, чтобы мотивировать сотрудников, с учетом их нужд и других вариантов. Шэннон Мэй (см. главу 1) объяснила нам, как умеренная оплата в Bridge International Academies помогает мотивировать более тысячи учителей, работающих в ста сорока с лишним школах в Африке. Bridge тщательно отбирает и обучает кандидатов, чтобы убедиться в наличии у них навыков, необходимых для преподавания своих (стандартизованных) материалов учащимся начальных классов, а также контроля над детьми. Также Bridge использует интенсивный мониторинг — в том числе измерение результатов учителей и учащихся и регулярное наблюдение за учителями. Это дает уверенность в том, что каждый из них ставит во главу угла потребности учащихся и Bridge.

Семьи учащихся вносят около 5 долларов в месяц, и компания не может позволить себе платить большую зарплату учителям или школьным администраторам. Но она обеспечивает минимальную зарплату, определенную законом, а также делает взносы в национальную систему здравоохранения в каждой стране для каждого сотрудника — чего не делают многие другие работодатели в странах, где присутствует Bridge. Учителя и администраторы также получают бонусы, привязанные к результатам. Одним из ключевых оценочных показателей Bridge, помимо результатов учащихся, становится время, проведенное над решением задачи:

количество часов, которые ученики проводят в классе и занимаются учебной работой (примерно 42 часа в неделю). С точки зрения учителей, это сложная работа: помимо точного соблюдения стандартов (важное требование Bridge) учащиеся находились в школе с 7:30 до 17:00 по будням и полдня в субботу. Тем не менее учителя Bridge очень гордятся своей работой, а доля увольнений по собственному желанию мала (отчасти потому, что Bridge — более привлекательный вариант работы, чем большинство в этих бедных странах). Используемый Bridge подход «школа в коробке» в духе Starbucks — радикальный отход от традиционных школ. Но кажется, что эта коммерческая компания масштабируется с головокружительной скоростью (с восьми школ в 2009 г. до более ста сорока в 2012 г.). Bridge удалось привлечь миллионы долларов из средств венчурных инвесторов. Она уже стала крупнейшей сетью частных школ в Африке. По результатам стандартизованных тестов, проведенных группой независимых оценщиков, учащиеся Bridge значительно опережали учащихся других школ: от 24% (в навыках сложения) до 205% (по показателю скорости реакции).

Финансовые награды особенно эффективны, когда согласуются с практиками найма и увольнения. Найм правильных людей крайне важен, как мы только что видели на примере Bridge. Но не менее важно избавляться от плохих сотрудников. Мансур Олсон подчеркивает: даже несколько «зайцев» могут подорвать желание коллег работать и приносить жертвы во имя общего блага. Даже если всего несколько людей постоянно и безнаказанно «салятся на шею» коллег, упорно трудившиеся и не склонные к эгоизму ощущают себя обманутыми. И тогда эгоизм и алчность могут распространяться как лесной пожар. Шэннон Мэй из Bridge подчеркивает: если учитель не способен справляться с нагрузкой (а это бывает нечасто), ее лидерская команда быстро избавляется от него. Ведь негативное отношение к работе может быстро заразить других учителей. Та же философия применяется в Netflix и Baird. Во время первого интервью CEO Baird Пола Перселла в 2008 г. Саттон спросил, как компания применяет на практике свое правило работы без вредителей — табу против тех, кто ставит свои потребности выше потребностей коллег, клиентов

и компании. Пол сказал, что большинство таких людей отсеивается по итогам проверки их прошлого и беседы еще до того, как он с ними встречается. Но и он сам занимается фильтрацией. «Во время интервью я смотрю кандидатам в глаза и говорю: если узнаю, что кто-то из них — вредитель, то уволю этого человека сразу»*.

2. Насаждайте гордость и праведный гнев

Мансур Олсон подчеркивает: коллективная гордость и агрессия (особенно в отношении аутсайдеров, которые высмеивают принципы компании и могут подорвать работу группы) — вполне эффективные контрмеры против «зайцев». Эти эмоции направляют внимание в сторону вопросов, более масштабных, чем личные заботы, связывают группы или сотрудников и заразительны. Когда люди окружены теми, кто чувствует и действует с гордостью и желанием масштабировать великое, злятся на тех, кто мешает им, или испытывает оба чувства одновременно, они меньше думают и беспокоятся из-за своих эгоистичных желаний. Они охотнее готовы предпринимать сложные и даже рискованные для них действия во имя высшего блага.

Netflix смешивает свои интересные для сотрудников финансовые стимулы с гордостью и агрессией. Компания воспринимается не как семья, а как спортивная команда, направляющая сотрудников к победе. Агрессия — особенно праведный гнев, направленный на реального или вымышленного врага, — способна в сочетании с другими стимулами обеспечить сильный конкурентный дух. Руководители розничного подразделения British Petroleum рассказали Рэо о том, как использовали подобный подход на практике. Они хотели переключить внутренние команды от сосредоточенности на «том, чтобы побить друг друга», на борьбу с основным конкурентом — Shell Oil. Для этого они придумали

* Саттон Р. Хороший босс, плохой босс. Как стать лучшим, научившись на ошибках худших. — М. : Юнайтед Пресс, 2011.

запоминающийся лозунг: Slam clam («Расколом ракушку!»), имея в виду напоминающий ракушку логотип Shell. Они настаивали, что любое решение, связанное с ресурсами: строительство бензоколонок, распределение сил исследовательских подразделений, рекламные средства и т. п., — должно быть направлено именно на это. Каждое их действие должно было усилить конкурентные позиции и превзойти Shell Oil.

То, что сделал генерал Мэтью Риджуэй в армии США во время войны в Корее, наглядно демонстрирует, как гордость и агрессия помогают обратить внимание солдат на нечто большее, наделил их смелостью и восстановил утраченный дух. Когда Риджуэй возглавил американский военный контингент в конце 1950 г., ситуация была отчаянной. Армия только отступила под натиском китайцев в Корее. Люди были испуганы и растеряны. Солдаты и полевые командиры прятались по бункерам. У генералов не было последовательных планов битвы с врагом, даже велись разговоры об эвакуации в «духе Дюнкерка»*: все американские силы должны бесславно и в панике покинуть Корею. У Риджуэя не было возможности заменить изнуренных и эмоционально подавленных солдат другими. Он не мог «купить» их смелость и гордость. Тем не менее он должен был оживить свою армию, находившуюся в проблемном состоянии. Его цель была в том, чтобы избежать постыдной эвакуации войск, лишить военного преимущества Северную Корею и Китай и заставить их сесть за стол переговоров.

Самая насущная задача Риджуэя состояла в восстановлении гордости солдат и усилении их смелости. Они должны были постоять за себя и свою страну. Для начала он облетел территорию, на которой разворачивалось сражение. Он втиснулся в прозрачный носовой отсек бомбардировщика В-17, развернул на коленях карту и приказал пилоту лететь максимально низко и медленно, чтобы он мог сам понять, кому

* Дюнкеркская операция — операция Французской кампании Второй мировой войны по эвакуации морем английских, французских и бельгийских частей, заблокированных немецкими войсками у города Дюнкерк. *Прим. ред.*

противостоят его силы. В следующие 48 часов он навестил каждого из своих подчиненных командиров подразделений. Риджуэй обнаружил, что многие не разбираются в обстановке: они не знали названий рек и высоты гор. В результате они размещали войска на дорогах, а не в стратегически важных ущельях. На одной из первых встреч с командирами Риджуэй слушал длинный рассказ полковника Джона Джетера о следующих плановых оборонительных позициях. Риджуэй спросил: «Каков ваш план атаки?» У Джетера его не было. Он сказал: «Сэр, мы продолжаем отступать». Риджуэй тут же отстранил его от командования. Этот шаг был призван показать другим командирам, что он не потерпит робких или плохо информированных лидеров. Риджуэй писал: «Я не могу выполнить свои планы с имеющимися лидерами», — после чего отстранил от командования пятерых из шести руководителей подразделений и 14 из 19 командиров, поскольку, по его мнению, им недоставало веры в себя и компетентности.

Когда Риджуэй посетил передовую, а командиры показали ему карты вражеских позиций, он обнаружил, что данные основаны на отчетах, созданных несколькими днями ранее. Карты устарели, поскольку солдаты боялись выходить в пешее патрулирование для сбора новой информации. Риджуэй знал, что старая информация вела к плохим решениям о том, где именно высаживать десант. Солдатам недоставало готовности пожертвовать своей жизнью ради блага армии США. Он заставил их чаще выходить на разведку, а не прятаться в бункерах. Та принесла новую информацию, которая позволила командирам на всех уровнях создать более грамотные планы дальнейших действий. В результате солдаты начали не только чувствовать себя более гордыми и смелыми — они также больше верили приказам сверху о том, как именно сражаться с врагом.

Риджуэй отменил приказ о том, чтобы «любой ценой» удерживать позиции. Солдаты поняли, что он заботится об их безопасности и не хочет ненужных жертв. Он регулярно приезжал на передовую и говорил, что в случае атаки китайцев ни одно из подразделений не останется брошенным. Почти каждый день он оказывался под вражеским огнем. Он посещал

больницы, чтобы убедиться, что с ранеными хорошо обращаются. Риджуэй всегда путешествовал с лишней парой перчаток (чтобы дать их кому-то из солдат, у которых замерзли руки). Он переместил свой командный пост ближе к линии фронта, ездил в джипе с открытым верхом даже в холод и настаивал на том, чтобы то же делали и остальные командиры. Риджуэй символизировал новое отношение к смелости и страсти: за спиной он всегда носил аптечку для неотложной помощи и ручную гранату.

Как объяснял Риджуэй, «перед тем как перейти в наступление, нам нужно было проделать кое-какую работу: преодолеть слабости, научиться на прежних ошибках, исправить некорректные процедуры и восстановить чувство гордости». К весне 1951 г. та же армия, которая несколько месяцев назад убегала от китайцев, отодвинула их к северу от 38-й параллели — которая остается границей между Северной и Южной Кореей и по сей день. Уолтер Уинтон, помощник Риджуэя, резюмировал подход своего босса так: «Он изменил ситуацию в Восьмой армии не за счет того, что вел себя грубо с подчиненными. Он не занимался расстрелами, не отрывал голов и не насаждал страх. Напротив, он добавил в отношения человеческую составляющую и постоянно стремился к тому, чтобы подчиненные не мерзли, нормально питались и следовали разумным приказам».

Риджуэй столкнулся с задачей восстановления совершенства, разрушенного плохими решениями и слабыми лидерами. Настаивая, чтобы солдаты вели себя агрессивнее, заменяя деморализованных и некомпетентных лидеров и лично демонстрируя смелость, которой он ожидал от каждого солдата, Риджуэй восстановил у солдат веру в себя и гордость. И тогда он получил возможность масштабировать ответственность по всей армии США.

3. Назначайте лидеров, умеющих чувствовать вину

Убрав слабых офицеров, Риджуэй убедился, что заменившие их люди всегда ставили интересы солдат превыше всего. Причина, по словам Риджуэя, была такой: «Самые сложные решения принимаются не в разгар

битвы. Гораздо сложнее высказывать свое мнение по поводу жестких и устоявшихся схем, согласно которым в условиях почти гарантированной неудачи приходится жертвовать солдатами, причем без какой-либо цели и положительного результата».

Проведенное в 2012 г. исследование показывает: когда лидеры испытывают чувство вины, они гораздо сильнее демонстрируют заботу об остальных и ставят общее благо выше личных целей и славы. Бекки Шаумберг и Фрэнсис Флинн из Стэнфорда обнаружили, что умеющие испытывать вину лидеры имеют сильное ощущение личной ответственности за свои действия и склонны задумываться, как повлияют их решения на остальных. Они переживают об ошибках прошлого и стараются не допустить неразберихи в будущем. Поэтому они ориентируются на действия, постоянно принимают предупредительные меры во избежание ошибок и для исправления ущерба, нанесенного ошибками прошлого. Шаумберг и Флинн утверждают, что умеющие испытывать вину люди часто достигают успеха как лидеры, поскольку — пытаются избежать неприятных ощущений, связанных с невыполнением своих обязательств или причинением вреда другим, — они упорно стремятся помочь своим группам и организациям в достижении целей. Не умеющие испытывать вину лидеры ведут себя иначе. Допуская ошибки, они жалеют себя, беспокоятся, начинают верить в то, что они плохие люди, и пытаются не замечать неразбериху, которую сами создали.

Шаумберг и Флинн провели исследования, подтвердившие, что умеющие испытывать вину люди чаще достигают успеха в качестве лидеров и более эффективны. В ходе одного исследования эти ученые оценили 144 студентов и сотрудников университетов с точки зрения отношения к стыду и вине, а затем разделили их на группы по три-четыре участника без явных лидеров. Группы потратили около часа на упражнения по принятию решений, например разработку маркетинговой кампании для продуктов из телемагазинов. По завершении упражнения оказалось, что часто участники, умевшие испытывать вину, становились лидерами. По словам исследователей, готовность ощущать вину позволяла выявлять

возможных лидеров даже лучше, чем экстраверсия, хорошо известный маркер лидерства. Участники не говорили о склонности к вине как о признаке лидерского потенциала. Скорее, им нравились последствия — особенно внимание таких лидеров к своим товарищам. Например, участники, умевшие испытывать вину, обращали внимание на коллег, которым казалось, что их игнорируют или не уважают, поэтому они делали все возможное, чтобы мнение каждого было услышано.

Шаумберг и Флинн провели повторное исследование с участием 141 учащегося первого курса программы MBA. Лидерские способности студентов оценивались их бывшими руководителями, коллегами, непосредственными подчиненными и клиентами. Готовность признавать вину была явной отличительной чертой людей, которые оценивались как самые эффективные лидеры. Анализ Шаумберга и Флинна показывает, что сильное чувство ответственности перед другими — основная причина, по которой такие лидеры описывались в восторженных выражениях вроде «превосходит ожидания», «великолепная ролевая модель для остальных», «умеет создавать сообщения для эффективной коммуникации с разными аудиториями» и «продуктивно выражает эмоции». Можно считать, что готовность признавать вину — отличная вакцина от корысти, которая часто досаждала лидерам. Многие исследования показывают, что люди, обретая власть, склонны ставить личные интересы выше всего. Они забывают о нуждах других, импульсивны и действуют так, будто правила писаны для «маленьких людей», а не для них. Лидеры, умеющие испытывать вину, значительно реже проявляют подобное «отравление властью»: от этого они чувствуют себя плохо.

Один из старейших сотрудников Pixar Крейг Гуд рассказал Саттону историю, показывающую, как ведут себя лидеры, испытывающие вину, почему их так любят и как они обеспечивают лояльность и готовность выполнять обязательства. В 1985 г. Эд Кэтмелл и Элви Смит руководили компьютерным подразделением Lucasfilm — группы, которая позже преобразовалась в Pixar. Они верили в потенциал компьютерной анимации, которой занималась их группа; надеялись, что со временем она позволит

делать качественные фильмы, напоминающие классические фильмы Disney вроде «Дамбо» и «Белоснежки». Джордж Лукас, создатель серии «Звездные войны» (и основатель Lucasfilm), скептически относился к экономическим выкладкам компьютерного подразделения, но не препятствовал его работе, поскольку считал ее интересной, а его компания какое-то время была очень прибыльной. Однако после того, как у Lucasfilm начались проблемы и она оказалась под немалым финансовым давлением после 1985 г., Лукас назначил Дуга Норби на должность президента и дал ему право разбираться с издержками. Норби потребовал значительных сокращений в компьютерном подразделении. Кэтмелл и Смит попытались этого не допустить, подготовили финансовый план и постарались убедить Норби в том, что если из подразделения уйдут талантливые люди, то оно потеряет значительную долю своей ценности. Норби это не впечатлило. По словам Крейга Гуда: «Он требовал, чтобы Эд и Элви представили список кандидатов на увольнение, а они всячески оттягивали это. В конце концов пришел приказ: “Завтра в 9 утра вы *придете* в мой офис со списком имен”».

На следующий день Кэтмелл и Смит представили Норби список из двух имен: Эд Кэтмелл и Элви Смит. И даже через 25 лет Крейг Гуд все еще благодарен руководителю. «Нам всем удалось сохранить место. Даже мне, выполнявшему только второстепенную работу. Когда об этом стало известно, сотрудники собрали деньги и отправили их Эду, Элви и их женам в знак благодарности, чтобы те закатали хорошую вечеринку». Потом Рихар была продана Стиву Джобсу, а остальное, как принято говорить, уже история. Кэтмелл и Смит сделали то, что умеют делать лидеры, испытывающие вину: даже когда им грозят неприятности, они думают о других и делают то, что лучше для общего блага. Кэтмелл до сих пор президент Рихар; Смит уволился через несколько лет, но успел сыграть важную роль как лидер на начальном этапе и подлинный технический гений.

История Lucasfilm — одна из многих историй о склонности Кэтмелла заботиться о других и ставить их интересы выше собственных. Такие истории постоянно всплывали в ходе наших интервью и неформального общения с представителями Рихар в течение многих лет. Действия Кэтмелла

отражают образ мышления Pixar, создавая ощущение ответственности у всех сотрудников. Все, даже режиссеры — лауреаты «Оскара», отдадут компании долг своими усилиями и самопожертвованием (и, разумеется, Кэтмелл иногда чувствует себя виноватым даже за это!). В ходе визита в Pixar мы всегда отмечаем чувства владения и гордости, пронизывающие эту компанию и заметные в работе каждого, начиная от секретарей и помощников и заканчивая аниматорами и руководителями.

В 2011 г., когда Саттон попросил Кэтмелла проверить точность истории Lucasfilm, тот подчеркнул, что не противился идее увольнения как таковой; иногда это необходимо для общего блага. Это вполне соответствует другому выводу из исследования Шаумберг и Флинна: «Менеджеры, умеющие испытывать вину, будут более охотно поддерживать увольнения ради сохранения прибыльности компании, чем менеджеры, этого не умеющие». Разумеется, таким лидерам не нравятся массовые увольнения. Но, как объясняет Шаумберг, «если люди чувствуют вину перед компаниями, то будут стараться убедиться в том, что они живут в соответствии с ее ожиданиями... даже если такое поведение и будет напоминать то, что мы обычно считаем виной».

4. «Я буду присматривать за тобой»: используйте тонкие сигналы для развития ответственности

Наша мантра масштабирования из главы 1, «Задействуйте все чувства», подчеркивает, что убеждения и поведение поддерживаются небольшими, казалось бы, тривиальными и часто независимыми сигналами. Их можно использовать для развития ответственности. Например, некоторые толковые исследования показывают: если людям подаются тонкие сигналы о том, что за ними могут присматривать другие, они склонны действовать порядочно. Мелисса Бейтсон и ее коллеги из Университета Ньюкасла нашли простой способ побудить 48 сотрудников факультета психологии платить за кофе, чай и молоко в офисе сумму, которую они считают справедливой. На кухне факультета стояла так называемая коробка

честности, а рядом с ней висело объявление с просьбой о добровольном пожертвовании. В течение десяти недель исследователи случайным образом меняли два плаката, висевших за коробкой: красивая фотография цветов сменялась изображением пары глаз, смотревших на сотрудников. Видимо, эти глаза напоминали людям, что они находятся под внешним контролем: когда этот плакат висел на стене, размер пожертвований был в три раза выше, чем когда там висел плакат с цветами. Также Бейтсон входила в состав еще одной исследовательской команды, размещавшей по очереди плакаты с глазами и цветами в большом кафетерии Университета Ньюкасла. Исследователи измеряли, с какой частотой люди после еды очищали подносы или оставляли их вместе с другим мусором на столах. И опять глаза сработали: люди в два раза чаще убирали подносы со столов, чем в случае плаката с цветами. Глаза даже производили более сильное впечатление, чем плакаты с текстовыми призывами вроде «Пожалуйста, убирайте подносы после еды».

Газета India Times описывает еще один визуальный образ, побуждавший людей вести себя менее эгоистично. Пассажиры одной железнодорожной станции много лет жаловались на то, что завсегдатаи ближайшего бара часто опорожнялись на стены здания станции, создавая невыносимое зловоние. В какой-то момент 50 авторикш собрали деньги и нанесли на стены изображения всех индуистских богов. И люди перестали мочиться на стены. Решение водителей заплатить за эти изображения мотивировалось ощущением ответственности. Вот что сказал один из них: «В конце концов, это наша стоянка. Мы платим Южной железной дороге деньги за парковку у входа, куда приезжает большинство наших пассажиров».

5. Создавайте правильный «пул генов»

Винод Хосла — один из основателей и CEO компании Sun Microsystems, а теперь один из самых известных венчурных инвесторов Кремниевой долины. Он использовал свой опыт при создании в 2012 г. работы под

названием «Инжиниринг генофонда для предпринимателей». Его основная мысль, подтверждаемая научными исследованиями на тему импринтинга, такова: «компания превращается в людей, которых нанимает на работу», поскольку основатели и первые приглашенные сотрудники создают культуру. Поэтому основателям нужно сосредоточиться на подборе людей, способных справиться с основными рисками. Утверждение Хослы о том, что «люди создают место», относится ко всем, от звездных СЕО до гуру менеджмента и промышленных психологов. Есть много свидетельств того, что люди, которых нанимает компания, оказывают глубокий и длительный эффект на культуру и результаты.

Майкл Диринг, венчурный инвестор и наш коллега по Стэнфорду, имеет свое четкое мнение по поводу «генофонда», сформировавшееся в процессе изучения более 3000 основателей и финансирования свыше 60 компаний начиная с 2006 г. Диринг заметил, что самые успешные основатели склонны к «когнитивным искажениям»: объективно неточному представлению о себе и умению фильтровать информацию, что позволяет им принимать более быстрые и лучшие решения, восстанавливаться после поражений и привлекать таланты. Одно из искажений — «личная исключительность», убежденность в том, что вы «на вершине» и вам суждено быть великим. Диринг верит, что это помогает основателям быть гибкими, стойкими и настойчивыми при перетягивании сотрудников, клиентов и инвесторов на свою сторону. Другое искажение — «дихотомическое мышление», или, как говорит Диринг, мышление в стиле «Х — отстой, а Y — гениально». Моментально принимаемые решения и четкое мнение помогают команде стартапа знать, на чем сосредоточиться, а что игнорировать. Поэтому она не фиксирует каждую мелкую ошибку и не пытается удовлетворить каждого клиента. Главный риск, по словам Диринга, в том, что перфекционизм основателей часто утомляет окружающих. Стив Джобс иногда сводил людей с ума — например, отказываясь принимать уродливый дизайн винтов, не видных потребителям и спрятанных внутри компьютеров Apple, или же отказавшись в больнице от 67 медсестер перед тем, как нашел трех, которые ему понравились.

Netflix и Tamago-Ya наглядно показывают, как проявляется мышление в стиле «люди создают место» в сравнительно крупных организациях. Стратегия CEO Netflix Рида Хастингса в том, чтобы привлечь ярких и неэгоистичных людей, нуждающихся в минимальном надзоре или обучении. А основатель Tamago-Ya Исацугу Сухагара приглашает людей, исключенных (как и он сам) из школ, мотивированных к преуспеванию с помощью зарплаты, зависящей от личных результатов, и желающих ответить взаимностью на веру в них. Когда крупные компании пытаются заняться масштабированием, создавая новые образы мышления — и отказываясь от старых, — они, по сути, проводят «реинжиниринг» генофонда. И это может быть благом. Именно это сделал Риджуэй, когда заменил командиров, утративших боевой дух, теми, которые ставили интересы солдат превыше всего и умели наполнить их гордостью. В главе 3 мы рассказали, как CEO Шарлотт Бирз вручную отбирала «жадную до изменений группу» для трансформации Ogilvy & Mather. Неудовлетворенность этой группы текущим положением дел, склонность к долгосрочному мышлению, гибкость и нетерпение помогли 7000 сотрудников избавиться от ощущения пребывания в постоянной осаде и сделать что-то, чтобы стать в высшей степени ориентированными на клиентов и бренд — что привело к росту суммы выставленных счетов в период четырехлетнего правления Бирз на 2 млрд долларов.

Однако не стоит считать «генофонд» организаций стабильным и полагать, будто человеческие качества, опыт и навыки остаются одинаковыми. Даже когда вы нанимаете нужных людей, крайне важно поддерживать распространение правильных убеждений, поведения и навыков с помощью обучения и обмена опытом. Люди создают место, а место создает людей! Многие компании используют формальные программы, позволяющие «создать» нужных им людей. Один старый и испытанный подход — ротация сотрудников с высоким потенциалом. Это позволяет им заниматься разнообразной работой с постоянно усложняющимися задачами. Именно так помогает развиваться потенциальным менеджерам магазин Neiman Marcus. Сначала сотрудник должен стать

мастером-продавцом, а затем может занять должность главного закупщика. Сотрудник Neiman станет менеджером магазина только после того, как освоит навыки покупок и продаж в определенном регионе, поскольку каждый магазин управляется и пополняет свои запасы с учетом требований конкретного рынка.

Компании могут реструктурироваться и другими путями, позволяющими преумножать таланты. Рассмотрим пример Tata Consultancy Services (TCS) — индийского производителя программ с 280 тыс. сотрудников и 11,6 млрд долларов годовой выручки. Руководители беспокоились о том, что компания росла слишком быстро и недостаточно оперативно и хорошо реагировала на запросы ведущих 400 клиентов — например, те часто получали противоречивые сообщения из разных подразделений. CEO Натарайан Чандрасекаран (Чандра) верил, что ему нужна «фабрика CEO», позволяющая повысить скорость и уровень отклика. Поэтому он разбил компанию на 60 подразделений, занимавшихся разными секторами экономики. Каждое из них было подотчетно президенту и финансовому директору (контролировавшему по три подразделения). Каждое начинало с 3–5 тыс. сотрудников и максимального оборота в 250 млн долларов. Однако оно могло вырасти в бизнес с оборотом в миллиард долларов. Тогда оно считалось слишком большим и вновь делилось. Каждому подразделению предоставлялась автономия: например, оно имело право обсуждать цену контракта с поставщиками и клиентами без консультаций с отделом финансов. По мнению Чандры, новая структура имеет множество преимуществ. Как он и надеялся с самого начала, клиенты TCS стали говорить, что более проворные и имеющие больше прав подразделения реагируют на их потребности быстрее и эффективнее. Новая схема позволила Чандре сосредоточиться на более широких стратегических вопросах, и, как писалось в статье в *Forbes*, «возможно, следующий CEO компании будет выходцем из одного из подразделений. Эта схема — отличный способ проверить уровень храбрости кандидатов».

Масштабирование также требует постоянного пересмотра вопроса о том, какие таланты у вас есть, какие нужны и кого необходимо

привлекать или воспитывать. Компания Walgreens смогла открыть в 2011 г. 261 новую аптеку, поскольку ее руководители приняли сознательное решение развивать навыки менеджеров. Это позволило быстрее начинать проекты и открывать аптеки, в полной мере отражавшие культуру Walgreens. Для улучшения сервиса Walgreens также изменила роль фармацевтов. Она отказалась от традиционной роли людей, стоящих за стойкой, заполняющих рецепты и общающихся со страховыми компаниями. Новая роль сотрудников состояла в том, чтобы помогать клиентам понять, как выбрать и использовать лекарства и полезные продукты. Walgreens также создала систему «консьержей», специализирующихся на помощи пациентам с хроническими заболеваниями. Внимание к расширению старых ролей и созданию новых позволило увеличить число сотрудников, понимающих точку зрения клиента, улучшить управление аптеками и изменить образ мышления во всей компании.

б. Используйте другие компании как ваш отдел персонала

Использование других компаний для отсева кандидатов и обучения талантов — старый и испытанный подход. На протяжении 75 лет структуры военно-воздушных сил США отбирают и учат пилотов, которые затем переходят на работу в коммерческие авиакомпании. По сообщению Air Force Times, «45% из 6100 пилотов Southwest Airlines — ветераны армии или резервисты». Менеджером компании по найму пилотов работает Рокки Калкинс, бывший пилот истребителя F-15. Многие компании из мира высоких технологий используют Стэнфордский университет как своеобразный отдел персонала. В этом нет ничего нового; после того как Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард создали в 1938 г. компанию HP (с помощью займа в 500 долларов, полученного от стэнфордского преподавателя Фредерика Термана), HP наняла множество выпускников инженерного факультета Стэнфорда. Эта тенденция проявляется в работе сотен компаний. Основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, не завершившие учебу по стэнфордской докторантской программе

в области компьютерных наук, получили финансирование на раннем этапе от человека, который не доучился в аспирантуре по специальности «Электротехника» (Энди Бехтольсхайма, сооснователя Sun Microsystems). Один из ведущих членов правления Google — президент Стэнфорда Джон Хеннесси (ученый-компьютерщик, доктор наук).

Google использует инженерную школу Стэнфорда, особенно факультет компьютерных наук, чтобы найти программистов с отличными техническими, коммуникативными и лидерскими навыками. Вводный цикл лекций по компьютерным наукам (CS 106) — один из самых популярных курсов в программе для инженеров. Сотни учащихся выбирают его каждый год⁵. В состав команды преподавателей входят ведущий лектор, два ассистента из числа аспирантов, носящие имя «координаторы», около двадцати толковых студентов, преподающих в рамках небольших «секций». Роль координатора предполагает интервьюирование и отбор новых лидеров секций, их обучение в рамках десятидневного курса на тему тонкостей преподавания компьютерных наук, а также организацию и коучинг лидеров. Google нанимает на работу как можно больше таких «координаторов», и эта практика уже доказала свою эффективность в ранние годы работы компании. Одним из таких людей была Марисса Майер, двадцатый сотрудник Google и первая женщина-программист в компании. Она возглавляла многие проекты по развитию продуктов, в том числе Google Maps и Google Mail, а в возрасте 37 лет стала CEO Yahoo!

По стопам Google пошли и другие компании из Кремниевой долины. Венчурный инвестор и бывший CEO Mozilla Джон Лилли (еще один бывший координатор Стэнфорда) указал, как умело «Шреп» (директор Facebook по вопросам технологий Майк Шрепфер) превратил процесс найма и оптимизации работы координаторов в своего рода искусство. Через несколько лет после окончания университета Лилли стал одним из основателей Reactivity, которая позже была куплена Cisco за 135 млн долларов. Лилли верит, что работа координатора «изменила буквально все». Он научился интервьюировать и нанимать людей. Ежеквартально проводил около пятидесяти интервью и нанимал десять-двадцать человек.

Координаторы по окончании работы в университете умеют заниматься масштабированием в любой компании и лучше многих других.

Некоторые сети чартерных школ в США используют схожую стратегию найма⁶. У чартерных школ есть множество форм, однако основная идея в том, что эти обычно небольшие и более специализированные школы освобождены от многих правил и ограничений, которым должны следовать другие (но большинство все равно подотчетно правительству штата или муниципалитета и получает от него финансирование). Считается, что чартерные школы достигают лучших результатов, чем традиционные общеобразовательные, — по крайней мере по показателям средних оценок и доли учащихся, которые смогли поступить в колледж. Зачастую в них используется организация некоммерческой сети, управляемой домашним офисом. Например, более чем в 140 школах в 20 штатах действует KIPP (программа «Знание — сила», Knowledge Is Power Program). Система YES Prep управляет 11 школами в Хьюстоне с более чем 7000 учащихся. В 2006 г. в Сан-Хосе была запущена система Rocketship, которая теперь управляет семью школами, а в сентябре 2013 г. открылось подразделение Rocketship в Милуоки.

Все три сети сосредоточены на предложении учащимся из бедных регионов альтернативы традиционным публичным школам (которые часто работают плохо и постоянно борются с разнообразными внутренними проблемами). KIPP была основана Майком Фейнбергом и Дейвом Левином в 1994 г. Согласно официальной истории, они открыли две средние школы KIPP: в Хьюстоне и в Нью-Йорке. К 1999 г. эти первые чартерные школы оказались одними из лучших в своих регионах. YES Prep началась как альтернатива традиционным публичным средним школам, а ее лидеры заявляют, что 100% их выпускников продолжили учебу в колледжах по четырехлетней программе. Система Rocketship полагается на индивидуальные инструкции и наставничество. Ее руководители утверждают, что «согласно данным стандартизованных тестов штата Калифорния за 2011/12 учебный год... Rocketship Education может считаться лучшей публичной школьной системой для студентов из бедных семей во всем штате».

Для масштабирования работы этих сетей необходимы опытные и преданные своему делу учителя. Все они полагаются на работу Teach for America (TFA). Эта некоммерческая организация была основана в 1990 г. Венди Копп, которая попыталась испытать на практике тезисы своей дипломной работы, написанной в Принстонском университете годом ранее. С тех пор через TFA прошло более 28 тыс. преподавателей из ведущих колледжей и университетов, которые получили соответствующее образование и работали в небогатых сообществах. TFA нанимает амбициозных студентов — президентов класса, спортсменов и т.п., — которые в течение двух лет преподают детям из бедных семей. Эта организация имеет партнерства с компаниями вроде Goldman Sachs, поэтому ее выпускники способны легко отложить на потом поиск привлекательной работы и посвятить два года преподаванию.

Около 75% учителей в системе Rocketship работают или работали на TFA. Основатель компании Джон Даннер воспринимает TFA как свой отдел персонала: TFA отлично отбирает и обучает кандидатов, и эти предприимчивые, энергичные и толковые учителя передают те же качества своим ученикам.

7. Нанимайте людей, имеющих склонность к вашему образу мышления

Как мы неоднократно подчеркивали в этой главе, привлечение людей, которые уже имеют личностные характеристики, ценности и навыки, сочетающиеся с образом мышления и действиями, которые вы хотите масштабировать, значительно повышает ваши шансы на успех. Датская консалтинговая компания Specialisterne («Специалисты») — уникальный случай: ей удалось превратить в преимущество глубокий аутизм. Торкиль Зонне захотел открыть компанию после того, как обнаружил, что его сыну-аутисту отлично удавались задания, связанные с памятью, а высочайшая степень сосредоточенности помогала безупречно выполнять повторяющиеся и утомительные задания. Зонне понял, что люди

вроде его сына могут преуспевать в заданиях наподобие ввода данных или тестирования программ, хотя их коммуникативные навыки были слабыми. Поэтому он открыл компанию, в которой теперь работает 35 высокоэффективных аутистов, занимающихся сложнейшей работой для корпоративных клиентов. Например, один ее клиент — производитель мобильных телефонов. Программные «глюки» в новых аппаратах выявляются силами тестировщиков, исполняющих длинные сценарии, которые иногда содержат до 200 детальных инструкций; обычным тестировщикам часто становится скучно, они начинают искать обходные пути и допускать ошибки. Многим, хотя и не всем высокофункциональным аутистам отлично удаются задачи такого рода. Сонне утверждает, что врожденные свойства таких людей позволяют им мастерски управляться с задачами, которые все остальные считают сложными. Он предлагает отличную аналогию: когда одуванчики цветут на лужайке, мы называем их сорняками, но из них можно приготовить отличный салат. Так и некоторые очевидные слабости аутистов становятся сильными сторонами при выполнении повторяющихся заданий, требующих высочайшей концентрации.

Экстремальная ответственность: атака на Taj

26 ноября 2008 г. гостиница Taj Mahal Intercontinental в Мумбаи оказалась одной из целей террористической атаки, в результате которой погибло 175 человек в пяти местах. Когда полетели пули, члены правления Unilever, руководители отделов и их супруги находились в Taj на прощальном обеде CEO компании Патрика Сеско. Сотрудники гостиницы моментально приступили к решительным действиям по защите своих гостей. Они задержали шторы, отделили жен от мужей, чтобы снизить уровень опасности для семей, и попросили гостей лечь под столы и выключить мобильные телефоны. Они успокаивали гостей и снабжали их водой и пищей, пока их не спасли на следующее утро. Действиями 35 мужественных сотрудников Taj, защитивших своих гостей из Unilever, руководила 24-летняя Маллика

Джагад, менеджер банкетной службы. Телефонный оператор предупредил Томаса Варгезе — 48-летнего метрдотеля ресторана Morimoto — о террористической атаке. Варгезе мягко попросил 54 гостей лечь на пол, а затем обратился к другим сотрудникам, чтобы они обеспечили защиту. На следующий день все они спаслись с помощью приставной лестницы — кроме Варгезе, который хотел покинуть здание последним и был убит выстрелом на нижних ступеньках лестницы.

СЕО гостиницы Taj Карамбир Сингх Кан руководил спасательной службой по всей гостинице, хотя его жена и двое детей к тому моменту погибли при пожаре на шестом этаже. Кан отказался оставить свой пост даже после того, как узнал ужасные новости о своей семье. Он сказал своему отцу: «Если гостиница развалится на части, я буду последним, кто останется в ней». В условиях хаоса большинство сотрудников оказались отрезанными от своих руководителей. Но они начали брать на себя инициативу, не ожидая приказов и не прося разрешения делать то, что, по их мнению, было правильным. Телефонные операторы решили остаться на своих постах и принимать звонки (сидя всего в паре метров от террористов); сотрудники кухни организовали цепочки и прикрывали гостей в процессе эвакуации. Такую смелость проявляли буквально все сотрудники Taj. Она пронизывала всю организацию. Образцовое поведение сотрудников помогло примерно 1500 гостям спастись той трагической ночью, когда 31 человек, в том числе 11 сотрудников гостиницы, были убиты из огнестрельного оружия, а 28 — тяжело ранены.

Почему же они проявили доблесть во время этого ужасного события? Как им удалось оставаться такими ответственными, забыть о собственной безопасности, выходя за общепринятые пределы клиентского сервиса? Все начинается и заканчивается образом мышления, который неустанно пытается сохранить «Группа Taj». Сотрудники выступают в роли защитников клиента, а не представителей компании. *Их работа в том, чтобы думать о клиенте в первую, вторую очередь и вообще всегда.* Можно ли представить такой образ мышления в United Airlines? Вот что случилось с разочарованным капитаном воздушного судна United,

о котором мы писали в самом начале главы: «Однажды мне хватило мужества, чтобы извиниться перед 150 пассажирами за задержку вылета на 45 минут. После этого меня настоятельно попросили написать письмо с извинениями РУКОВОДСТВУ за то, что поднял эту проблему».

Как же Тај удается действовать иначе? Компания начинает с выбора сотрудников, которые изначально настроены на то, чтобы быть защитниками клиента: молодых людей из небольших городов, где принято отношение «гость — это Бог», и деревенских жителей, демонстрирующих уважение к старшим, рассудительность и позитивную энергию, а также готовых показать, на что они способны. Гостиница ищет молодых сотрудников из скромных семей, нуждающихся в средствах и желающих сделать все для того, чтобы родные ими гордились. Иными словами, Тај ищет новых сотрудников, которые уже имеют ценности и мотивацию, связанные с определенными действиями, и живут в соответствии с определенным образом мышления.

Эти новые сотрудники проходят обучение в течение 18 месяцев (большинство других гостиничных сетей ограничивает срок тренингов максимум 12 месяцами). Каждого учат принимать решения, не обращаясь к руководству. Им говорят, что любые их действия (в разумных пределах), ставящие гостей «в центр внимания», будут поддержаны руководством. Особое внимание обращают на выражение этих принципов во время 40–45 «моментов истины», возникающих каждый день и отражающих среднее количество контактов гостя с сотрудниками Тај во время пребывания в гостинице. Учащиеся окружены коллегами с тем же образом мышления, что создает и усиливает социальное давление, направленное на то, чтобы поставить интересы клиента выше всего.

Этот образ мышления подкрепляется системой вознаграждения. Сотрудники зарабатывают очки по результатам похвалы клиентов и коллег, собственных отчетов о достижениях и предложений по улучшениям. Каждый день главный менеджер гостиницы, менеджер по персоналу и руководители подразделений изучают эту информацию и публикуют в корпоративной сети данные о количестве призовых очков каждого.

Накапливая очки, сотрудники могут достичь нескольких призовых уровней, начиная с клуба управляющих директоров и заканчивая «серебряным клубом». Эти вполне очевидные и ценные награды позволяют сотрудникам получить заслуженное уважение родных. Руководство Taj неоднократно говорило руководителям подразделений, что время награждения важнее, чем сама награда. Поэтому для всех лидеров гостиничной сети крайне важно поощрять сотрудников как можно быстрее и обязательно лично.

В общем, сами сотрудники Taj, оказавшиеся в центре событий 26 ноября 2008 г., не считают себя героями. Они просто делали то же, что и всегда: ставили интересы гостя выше своих.

В Taj сотрудники действительно живут в соответствии с этим образом мышления, поскольку (как и любая другая организация, занимающаяся масштабированием совершенства) эту компанию развивают люди, умеющие подавать пример и считающие необходимым поступать правильно во имя общего блага.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

