

Роберт Саттон
Хагги Рэо



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

Robert I. Sutton
Huggy Rao

SCALING UP EXCELLENCE

Getting to more
without settling for less



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

Роберт Сагтон
Хагги Рэо

ХОРОШИЙ РОСТ — ПЛОХОЙ РОСТ

Масштабируйте возможности,
а не проблемы

Перевод с английского Павла Миронова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

*Посвящается нашим матерям, Аннетт Саттон
и Камале Рэо, за их любовь и то, что они всегда
учили нас думать своей головой*

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 «Инновации, 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 отделиваемся 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/mashtabirovanie_biznesa/

презентовали руководителям Министерства здравоохранения Норвегии сырые 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 и удерживают 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 большего 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 дистрибьюторов 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 ИКЕА 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 варибельности, 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 СЕО* 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 штамповать 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, присутствует «неустанное беспокойство» — некомфортная и непреодолимая жажда 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 удастся 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», отвечавшие за развитие, которые постепенно расширяли свою деятельность. Например, на биотехнологической фабрике в Перл-Ривер работу группы возглавила Фусин «Фифи» Хакнасар. Ее команда систематически устраняла 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 Джейм 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 «Комнат 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.

Часть I

Создание условий

Глава 1. Не только воздушный бой, но и наземное сражение

Как двигаться медленнее, чтобы масштабировать быстрее (и лучше)

Вот самый важный из приобретаемых нами навыков. О нем нужно помнить всегда, если вы решаетесь заняться распространением совершенства и охватить максимально возможное число людей и мест. Венчурный инвестор Бен Хоровиц говорит о людях, успешно освоивших «темное искусство масштабирования человеческой организации», как о тех, кто вступает в наземные схватки, а не ограничивается воздушными боями.

В годы Второй мировой войны командиры часто приказывали пилотам бросать бомбы или устраивать ковровые бомбардировки с целью нанести ущерб вражеской стороне. К сожалению, такие атаки были крайне неточными. По оценкам политолога Роберта Пейпа, во время Второй мировой войны «только 18% американских бомб упало на расстоянии менее 300 метров от намеченных целей, а 20% британских бомб при ночных бомбардировках упало на расстоянии 8 километров от цели». Даже когда удары стали более точными, лидеры союзных армий понимали, что без наземных операций — когда солдаты оказывались ближе к цели и отвоевывали территорию буквально по метрам — победа была бы невозможной. И в наши дни, когда системы наведения позволяют сбрасывать бомбы так, что 70% падает на расстоянии десяти и менее метров от цели, воздушной войны недостаточно для победы над неприятелем. После внимательного изучения результатов 78-дневной войны НАТО в Сербии, призванной заставить югославского президента Слободана

Милошевича остановить этнические чистки, генерал ВВС США в отставке Меррилл Макпик пришел к заключению: «Самая грубая ошибка состояла в том, что использование наземных войск было исключено с самого начала».

Толковые лидеры знают, что «бомбардировка» сотрудников быстрой презентацией в формате PowerPoint, несколько дней тренинга или вдохновляющая речь не помогут, если они хотят распространить благо. Само собой, в любых проектах по масштабированию возникают моменты, когда лучше выбирать более простой путь или обеспечивать себе быструю победу. Но когда мы принялись изучать кейсы и исследования, то увидели, что не до конца разобрались с каждым примером успешного масштабирования, поначалу казавшимся простым и быстрым. Масштабирование требует тщательности и стимулирования каждого человека, команды, группы, подразделения или организации к тому, чтобы вносить одно небольшое изменение за другим, основываясь на вере в свое дело или уже достигнутых успехах.

Именно так и поступала Клаудиа Кочка в ходе своих семилетних усилий, направленных на распространение инновационных практик в Procter & Gamble. Будучи вице-президентом по вопросам инноваций и стратегии, Кочка начала работу с крошечной командой и одним проектом, а закончила с 300 экспертами в области инноваций, занятыми в десятках проектов. Мы спросили ее, какой урок она считает самым важным. Кочка рассказала, что по природе она очень нетерпелива, хочет, чтобы все было сделано максимально быстро и просто. Это помогало ее команде, стимулируя к ежедневному движению вперед, поиску толковых обходных путей для решения задач и быстрых побед. При этом Кочка пояснила, что ее команда не смогла бы добиться успеха, если бы эта склонность к действию не сочеталась с терпением и настойчивостью. «Мой CEO, Алан Лафли, раз за разом напоминал мне о том, насколько это важно». Эта история Кочки напомнила нам то, что когда-то сказал один консультант из компании McKinsey, ветеран войн за масштабирование: правильное масштабирование в крупных организациях предполагает сосредоточенность на том, чтобы «одновременно переместить тысячу людей вперед на несколько сантиметров, а не одного человека на тысячу сантиметров»¹.

Дисциплина не менее важна и для небольших молодых организаций. Ее применяли Шэннон Мэй и ее команда после создания Bridge International Academies — сети недорогих и стандартизованных начальных школ, описанной нами во введении². Стоит хотя бы посмотреть на непростую процедуру, созданную Bridge для оценки кандидатов и обучения новых преподавателей. В начале 2012 г. они наняли 800 учителей для работы в 51 новой и 83 существующих школах. Это непростая работа: ученики приходят в 7 утра и остаются там до 17:30 каждый рабочий день недели и проводят там полдня в субботу. От учителей требуется, чтобы учащиеся уделяли как можно больше времени «выполнению задач и активному вовлечению в работу». Команда из 30 сотрудников Bridge провела интервью с 10 тыс. кандидатов, каждый из которых прошел ряд тестов по чтению, письму и счету. Команда также просила кандидатов произнести короткую речь. Ее участники побеседовали с каждым кандидатом один на один, чтобы оценить их способность доносить материал и взаимодействовать с учащимися. Затем команда пригласила 1400 финалистов (двумя партиями по 700 человек) на пятидневные занятия в тренировочный лагерь. Во время учебы каждый финалист получал стипендию за изучение образа мышления Bridge, навыков и процедур. Затем команда выбрала 800 лучших из них и предложила стать учителями в школах Bridge.

Команда Bridge не ограничивается видением масштабирования как исключительно Проблемы большего. При расширении цель состоит не только в сохранении существующего положения вещей. Команда каждый день работает над *улучшением* системы. Она *никогда* не останавливается на достигнутом. Например, они постоянно улучшали технологии и содержание занятий, а также использовали телефоны и планшеты Nook для сбора денег с родителей, оплаты персоналу, предоставления учебного материала и наблюдения за результатами учителей и учащихся. Кроме того, Мэй также рассказывала и об идее выдачи учителям вопросов и заданий, предназначенных для учащихся с разными способностями.

Подобные решимость и дисциплина присущи многим другим людям, распространяющим совершенство с нижних или средних уровней организаций.

В 1991 г. Энди Папа закончил учебу в Стэнфорде, где на протяжении четырех лет был защитником в университетской футбольной команде. Благодаря удаче и настойчивости Папа нашел место в команде NASCAR из Северной Каролины³ — помимо прочего, ему приходилось работать в составе группы, менявшей шины болидам, доливавшей масло, подкручивавшей гайки и проводившей другой оперативный ремонт во время состязаний. Папа спросил коллег, когда те тренируются работать на пит-стопе. Те ответили, что вообще не тренируются; большинство из них в течение недели занималось другой работой и не имело свободного времени. В голове Папа мелькнула идея: воспользовавшись принятым в футболе «спортивным образом мышления» при работе на пит-стопах, команда может делать свое дело быстрее и последовательнее. Это могло бы стать огромным преимуществом: разрыв между победителями и проигравшими на гонках NASCAR настолько невелик, что часто результаты автомобилей, занимающих 1-е и 2-е места, расходятся менее чем на секунду. Папа уговорил членов своей команды заняться 20–30-минутными репетициями по два раза в неделю. Он начал анализировать записи действий на пит-стопах и тестировать различные техники (например, сматывать воздушный шланг в форме восьмерки, а не круга, чтобы уменьшить количество оборотов). Среднее время работы команды механиков сократилось с 22 до 20 секунд, и, что важнее всего, снизилась частота внеплановых остановок на пит-стопах.

Со временем Папа привнес свой «спортивный образ мышления» в компанию Hendrick Motorsports. Он провел в ней несколько лет в должности спортивного директора и осуществлял надзор за командами механиков, которые обслуживали элитных пилотов вроде Марка Мартина, Джеффа Гордона, Джимми Джонсона и Дейла Эрхардта-младшего. Папа и его коллеги выбирают, обучают и контролируют участников каждой команды. Работа идет на основе четкого плана физической подготовки, практики и обучения, направленных на ускорение работы на пит-стопах (текущая цель в том, чтобы сократить продолжительность остановки до 14 секунд) и более стабильной работы на каждом из 36 сложных соревнований в год (в ходе каждой гонки болид совершает 6–12 пит-стопов).

Принятие такой дисциплины помогло команде Hendrick выиграть больше чемпионатов, чем любому другому участнику NASCAR: так, Джимми Джонсону удалось добиться невероятных результатов и выиграть пять чемпионатов Sprint Cup в 2006–2010 гг.

Клаудиа Кочка, Шэннон Мэй и Энди Папа двигались разными путями. Однако у них имеется общая черта — важнейшее качество, помогающее выигрывать наземные бои и преодолевать неминуемые отступления и неприятные сюрпризы. У этих звезд масштабирования есть мужество. По мнению исследователя Анджелы Дэкуорт и ее коллег, оно предполагает готовность упорно работать и сохранять интерес, невзирая на неудачи, невзгоды и временное отсутствие прогресса. Мужественный человек воспринимает процесс достижения как марафон, требующий немалой выносливости. Мужество ведет людей к успеху, особенно когда они сталкиваются с серьезными и продолжительными проблемами, сопровождающими любые попытки масштабирования.

Мантры масштабирования

Мы расскажем о том, как и где быть настойчивыми, когда ваша компания борется за масштабирование совершенства. Нам удалось выявить ряд надежных признаков того, как продвигается процесс. Затем мы свели их к семи мантрам. Если вы хотите заняться масштабированием, вам стоит заучить их наизусть, научить им других и придерживаться их во что бы то ни стало — особенно когда дела идут не слишком хорошо.

1. Распространяйте образ мышления, а не просто присутствуйте

Велика разница между масштабной демонстрацией вашего баннера, логотипа или лозунга и глубоким серьезным влиянием на мысли, действия, чувства сотрудников и клиентов и их способы отфильтровывания информации. Масштабирование развивается менее напряженно и более последовательно,

когда вовлеченные в него люди одинаково оценивают, что правильно, а что неправильно, на что обращать внимание, а что игнорировать. Эффективность масштабирования зависит от того, насколько ваша группа, подразделение или компания верит в него и едина во мнениях. Масштабирование можно сравнить с боем на земле, а не в воздухе: развитие, распространение и обновление образа мышления требуют бдительности. Нужно, чтобы вы заявили о своих убеждениях, подтвердили их своим поведением, а потом повторили все снова. Эти общие убеждения снижают уровень неразберихи, несогласия и ненужных тупиков — и позволяют снизить шансы на то, что со временем движение в сторону совершенства замедлится.

Мантры масштабирования

1. Распространяйте образ мышления, а не просто присутствуйте

Для достижения успеха недостаточно наращивать численные показатели или размещать ваш логотип везде, где возможно.

2. Задействуйте все чувства

Поддерживайте образ мыслей, который вы хотите распространять, с помощью визуальных изображений, звуков, запахов и других тонких сигналов, которые порой едва заметны.

3. Свяжите реальность с долгосрочными мечтами

Постоянно задавайте себе и другим вопросы о том, что нужно сделать, чтобы связать настоящее с мечтами, которые вы надеетесь реализовать в будущем.

4. Усиливайте ответственность

Вызывайте у людей чувство, описываемое словами «это место принадлежит мне, а я ему».

5. Бойтесь неразберихи

Каждый постоянно сталкивается с риском, связанным с влиянием ужасного трио: *мечтательности, нетерпения и некомпетентности*. Здоровая доза беспокойства и сомнений в себе может стать отличным противоядием от этих трех проблем при масштабировании.

6. Масштабирование требует как сложения, так и вычитания

Проблема большего представляет собой также и проблему меньшего.

7. Замедляться для того, чтобы потом масштабировать быстрее — и лучше

Понять, когда и как переключаться с автоматических, бездумных и быстрых типов мышления («Система 1») на медленные, напряженные, логичные, созерцательные и сознательные («Система 2»); порой лучший совет звучит так: «Ничего не надо делать — просто стойте в стороне».

Пример Facebook показывает, что нужно делать для создания и сохранения образа мышления, даже когда след организации распространяется как лесной пожар⁴. Безумный рост компании начался легендарной ночью в феврале 2004 г., когда 19-летний студент Гарварда Марк Цукерберг, выпив несколько банок пива, создал первую версию сайта — сырую, но увлекательную. К концу 2004 г. Facebook уже привлек свыше миллиона пользователей, а к концу 2012 г. — миллиард. Будущее непредсказуемо. Невзирая на некоторые проблемы в развитии компании (например, неудачное публичное размещение акций), некоторые эксперты полагают, что она станет более значимым игроком на рынке, чем Apple и Google. Другие же считают, что она растеряет популярность, а потом и исчезнет, как America Online.

Что бы ни ждало Facebook, колебания и метания в процессе ее развития оставили колоссальный след за восемь коротких лет до размещения

акций в 2012 г. Замедляясь при необходимости и избегая ярлыков, когда дело касалось развития людей, обеспечивавших дальнейшее расширение компании, лидеры воспитывали в коллегах волю, навыки и устойчивость. Все это позволяло компании двигаться гораздо быстрее, когда и где это было необходимо. Мы могли видеть своими глазами, как этим людям удается сохранять сосредоточенность, каким бы диким и порой бесконтрольным ни становился бизнес начиная с 2006 г. (с момента, когда мы стали общаться с представителями Facebook, брать у них интервью и заниматься совместными проектами). Эти люди оставались в седле, невзирая на давление времени и массу отвлекающих факторов: в то время к системе присоединилось до 3 млн пользователей в неделю, а каждый шаг компании находился под пристальным вниманием СМИ (стоит ли говорить, что руководство подавляющего большинства стартапов не должно отвечать на вопросы о своем отношении к правительствам Египта и Ливии?). Не стоит забывать и о вышедшем в то время голливудском блокбастере, изображавшем Цукерберга в непривлекательном свете, и неприятных исках, и бунтах пользователей: в 2006 г. 750 тыс. человек начали протестовать против «новостной ленты», а в 2012 г. новый функционал — «шкала времени» — вызвал неодобрение уже миллионов.

Поначалу такая преданность росту и воспитанию сотрудников Facebook выражалась неформально. В первые годы Цукерберг работал бок о бок с сотрудниками в тесных офисах. Он постоянно говорил им о своих убеждениях и о том, как они подпитывают стратегию Facebook. Сотрудники внимательно смотрели на него и видели, как он выстраивает жизнь в соответствии со своими представлениями. Как только компания стала слишком большой и Цукерберг уже не мог лично влиять на каждого, он перешел к более системным методам, самым заметным из которых стал учебный лагерь для новичков под названием Bootcamp. Программисты Facebook и другие разработчики продуктов приглашаются на работу после нескольких раундов изнурительных интервью, призванных оценить их уровень технических навыков и степень культурного соответствия. Однако они не приступают к работе над конкретными

проектами в первые шесть недель после приема на работу. Менеджмент компании имеет определенное представление о том, какую роль будет играть каждый новичок. Однако окончательное решение не принимается до окончания смены в лагере, созданном и управляемом инженерами — а не представителями HR-отдела.

Во время пребывания в лагере каждый новый сотрудник работает с примерно десятком различных групп. Крис Кокс, 31-летний вице-президент Facebook по вопросам разработки продуктов, подчеркивает: суть лагеря не ограничивается тем, чтобы понять, какая роль лучше всего подходит для новичка. Гораздо важнее заразить каждого образом мышления Facebook. Работа в лагере требует, чтобы новички начали жить в соответствии с главным убеждением, принятым в компании: «Действуй быстро и ломай (стереотипы)». По словам Кокса, одно дело просто сказать новым программистам, что они могут менять код сайта, и совсем другое — позволить им сделать это. В разговоре с нами он добавил: «Мы просим их: схватите то, что видите перед собой, и попытайтесь это изменить». Кокс рассказал нам об одном новичке, которому позвонил отец и сказал: «У вас там проблема с ниспадающим меню». Новичок перезвонил отцу на следующий же день: «Папа, я все починил. Ты уже видел?» Именно таков образ мышления Facebook: если вы хотите, чтобы люди действовали быстро и исправляли проблемы, они должны не бояться что-то сломать на своем пути. Когда дело касается разработки сайта, медленные действия и попытка сделать все идеально считаются в Facebook настоящим табу. По словам программиста Санджива Сингха, если вы будете ждать, пока другой скажет вам, что делать, не просите о помощи в случае проблем и не показываете другим свою работу, пока она не станет совершенной, «вы не приживетесь в Facebook».

Пребывание в лагере прививает и другие убеждения относительно святынь и табу Facebook. Программисты должны понимать суть всей базовой программы, а не только своего участка. Работа на разных участках помогает новичкам уяснить общую картину. И они понимают, что никакая роль в Facebook не вечна. Крис Кокс работал программистом,

дизайнером продукта, менеджером проекта, главой HR-отдела и вице-президентом по продукту в первые шесть лет в компании. Но даже после завершения работы лагеря эти убеждения необходимо поддерживать и укреплять. Инженер Джейсон Собель рассказал: Facebook не просто говорит новым сотрудникам, что те, скорее всего, недолго останутся на одном месте; сотрудники живут в рамках этой философии, которая воплощается в «почти обязательной» программе, в рамках которой новичок каждый год «сдается» другой группе на месяц.

Каждому новичку назначается наставник — обычно инженер, не менеджер, — который помогает разобраться в происходящем. Новый «класс» из 20–30 человек начинал работу примерно каждые две недели в 2011 г. — а это значило, что 70 или 80 инженеров одновременно снимались с работы, чтобы стать наставниками. Зачастую это приводило к замедлению работы над важнейшими проектами. Но лидеры Facebook, в том числе Крис Кокс и директор по технологиям Майк Шрепфер, убеждены, что дело того стоит. В итоге в компанию приходят люди с правильными убеждениями. Лагерь также помогает Facebook масштабировать таланты, поскольку дает наставникам возможность «окунуться в холодную менеджерскую воду». Иными словами, он позволяет программистам понять, нравится ли им быть наставниками и лидерами для других. А руководители Facebook получают в итоге полезные подсказки по поводу того, можно ли считать сотрудников потенциальными кандидатами на менеджерские позиции.

Нет единого и единственно правильного образа мышления для каждой компании — или даже для отдельных частей одной компании. То, что считается в одной организации святыней, может (и должно) стать табу в других. Когда Саттон спросил руководителя компьютерной компании VMware, использует ли тот в работе подход «Действуй быстро и ломай», ответом был искренний смех. Собеседник сказал, что им куда лучше следовать противоположному убеждению, особенно в подразделении, разрабатывающем программы для атомных подводных лодок. Или возьмем, например, вопрос секретности. В Apple она почитается выше многого другого. Вернувшись к управлению компанией в 1997 г.,

Стив Джобс уволил нескольких сотрудников, передавших его внутреннее письмо в руки журналистов. Потом он тут же сообщил всей компании, почему так сделал. Журналист Fortune Адам Лашински говорит, что «никто из сотрудников Apple не забывает» урока, получаемого в ходе профориентации и носящего название «испуганного молчания»*. Новичкам говорят, что в случае намеренного или случайного разглашения секретов Apple последует моментальное увольнение. А в Mozilla секретность почти отсутствует. Эта компания, занимающаяся разработкой программ с открытым кодом, более всего известна своим браузером Firefox, которым пользуется свыше 300 млн человек и который переведен более чем на 65 языков. Нам довелось наблюдать за ростом Mozilla от небольшой компании с 12 сотрудниками до крупной, число которой превышает 500 человек. Зачастую нас поражало, насколько открыто высшие руководители вели себя, когда дело касалось проблем дизайна, угроз конкурентов, ошибок в программах или внутренних разногласий. Бывший CEO Джон Лилли как-то сказал нашему классу в Стэнфорде, что собирается отменить периодическую оценку результатов сотрудников, хотя против этого категорически протестовал руководитель отдела персонала.

На проблему «универсальных» решений можно взглянуть и под другим углом. Лучшие образы мышления дают нам полезное руководство к действию, но их применение в каждом случае приведет к почти гарантированным проблемам. Порой самое мудрое решение в том, чтобы игнорировать самые глубокие убеждения или идти им наперекор. Хороший пример — уровень секретности в Mozilla. Джон Лилли рассказывал нам, что в течение «первых десяти лет истории компании все проекты, независимо от стадии, были, по сути, открыты для всех с момента создания. Однако мы поняли (причем иногда это было болезненно): когда идеи только начинают оформляться, они напоминают хрупкие цветы — по ряду причин они окажутся слишком безумными, не сработают и даже

* Лашински А. Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира. — М. : Азбука-Аттикус, 2012.

не заслуживают того, чтобы начать ими заниматься»⁵. Чтобы защитить эти хрупкие идеи от слишком ранней гибели от рук тысяч активных помощников (и критиков) из сообщества разработчиков программ с открытым кодом, руководство открыло подразделение Mozilla Labs, «у которого было совершенно явное направление, но которое не было обязано рассказывать о своих действиях с самого начала. И это очень нам помогло: теперь проекты могли обрести чуть больше ясности и импульса, а безумным идеям удавалось выжить чаще. То, что нужно».

И, наконец, сохранение и постоянное улучшение образа мышления организации напоминают активные личные отношения. Нужна постоянная бдительность. Даже если у вас самые хорошие намерения, вы можете все разрушить, действуя на автопилоте, срезая углы и двигаясь по пути наименьшего сопротивления. И вы забываете о сути совершенства. Зачастую, когда вы обращаете слишком много внимания на цифры или пытаетесь наклеить свой логотип на максимальное количество клиентов, мест и вещей, вам слишком сложно противостоять искушению и соглашаться с посредственным или даже плохим результатом.

Печальный урок, связанный с этой мантрой, преподала нам компания Starbucks. В 2007 г. Саттон своими глазами увидел, как может повредить репутации компании посредственность сотрудников. Он вместе с коллегами по Стэнфорду Майклом Дирином и Перри Клебаном проводил в Абу-Даби трехдневный семинар по вопросам менеджмента для 50 руководителей компаний. Семинар обслуживала пара сотрудников, сидевших в дальнем углу комнаты. Кофе был некрепким, холодным и безвкусным. Сок имел привкус фольги и даже казался прокисшим. Сладкие булочки были твердыми как камень. Но при этом оба сотрудника половину своего рабочего времени расслабленно сидели в углу и чуть ли не дремали. В тот день компания показала себя. Присущая ей преданность найму великолепных людей и предоставлению клиентам первоклассных продуктов практически исчезла после того, как компания расширилась слишком быстро. И это не только наше мнение. CEO Говард Шульц посетовал на дрейф Starbucks в сторону посредственности во внутреннем

меморандуме, распространенном в феврале 2007 г. Когда текст попал в прессу, Шульц был вынужден признаться в его подлинности⁶. Он указал на последовательность решений, которые в итоге привели к «размыванию образа Starbucks» в процессе роста компании от 1 до 13 тыс. торговых точек. В своей книге 2011 г. «Полный вперед»^{*} Шульц детально описывает, как «коммерциализация опыта Starbucks» привела к утрате «теплого ощущения соседства», вследствие чего произошло «размывание». Шульц писал и о том, что будет делать компания, чтобы «вернуть боевой дух».

В чем главный урок этой истории? Компания редко утрачивает здоровый образ мышления и возникающее в его результате совершенство сразу. Обычно это происходит из-за серии небольших и на первый взгляд безопасных шагов, меняющих наши священные убеждения и постепенно превращающих их в пустые и лицемерные слова.

2. Задействуйте все чувства

В меморандуме Говарда Шульца упоминалось и о том, что сотрудники Starbucks перестали молоть кофе в кафе, и поэтому те утратили «душу прошлого», которая когда-то пробуждалась благодаря звукам мельниц и запаху свежемолотого кофе. Эта печаль Шульца вполне совпадает с нашей второй мантрой. Образ мышления распространяется и сохраняется в виде тонких сигналов, активирующих все чувства. Многие исследования показывают, как на действия и мысли людей могут влиять едва заметные или кажущиеся очевидными стимулы. Наши убеждения и поведение поддерживаются — и подрываются — цветами и картинками, которые мы видим, звуками, которые слышим, запахами, которые ощущаем, тем, что мы пробуем на вкус или чего касаемся руками. На нас влияют и тон голоса, и выражение лица, с которым люди произносят слова. Мы обращаем внимание и на то, как они смотрят нам в глаза,

^{*} Шульц Г. Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucks душу. — М. : Эксмо, 2011..

на их позу и множество других, казалось бы, непоследовательных и даже неуместных подсказок в окружающем мире.

А теперь мы расскажем, что случилось после того, как исследователи изучили влияние воспроизведения французской или немецкой музыки на покупки вина в британском супермаркете. Когда играл французский аккордеон, покупатели приобретали в пять раз больше французского вина, чем немецкого. Когда же играла бравурная немецкая музыка, покупатели предпочитали немецкое вино (в два раза чаще французского). Музыка очевидно повлияла на покупателей, хотя они этого не понимали. Тем же влиянием обладают запахи. Голландские психологи провели странный эксперимент, в ходе которого во время 18 случаев двухчасовых поездок на поезде они впрыскивали в пассажирские купе запах чистящего продукта с лимонной отдушкой. Затем они собирали и взвешивали мусор, оставленный пассажирами, и сравнивали его с количеством мусора, оставленного в тех же купе в недели, когда этот запах не впрыскивали. В купе без запаха пассажиры оставляли почти в три раза больше мусора, что исследователи объясняли бессознательным стремлением к порядку вследствие влияния запаха и соответствующим поведением. Эти выводы идентичны выводам другого исследования, в котором люди, чувствовавшие лимонный запах чистящего продукта, значительно чаще убирались, а также старались не просыпать крошки при употреблении в пищу печенья.

Свой вклад вносят и окружающие объекты. Психолог Кэтлин Вос и ее коллеги использовали «подсказки» для привлечения внимания к деньгам — например, ставили перед людьми пачки фальшивых купюр или показывали им изображения. Затем исследователи раздавали задания: например, просили помочь разгадать нерешаемую головоломку или оказать содействие слепому, случайно уронившему коробку с карандашами. Результаты оказались пугающими. Денежные «подсказки» заставляли участников меньше просить о помощи, реже предлагать помощь, чаще заниматься работой и отдыхом отдельно от других и значительно чаще сохранять физическую дистанцию между собой и новыми знакомыми.

Так, в эксперименте с участием «слепого» участники играли в «Монополию» на протяжении семи минут. У них оставалась пачка в 4000 игровых долларов, либо пачка в 200 долларов, либо вообще ничего. После этого в комнату заходил человек с явными признаками слепоты и «случайно» ронял несколько карандашей. Участники с большими пачками денег поднимали значительно меньше карандашей, чем с небольшой пачкой или без денег. Деньги, которые участники замечали, но не регистрировали в памяти сознательно, создавали ассоциации с бизнесом, богатством и капитализмом. В итоге они становились менее полезными для других, более эгоцентричными и самодостаточными.

На наши убеждения и действия могут также влиять температура и прикосновения. Например, поразительный эффект дают едва заметные тепло или холод. Психолог Лоуренс Уильямс описывал свой негласный эксперимент, участники которого случайным образом отбирались, чтобы держать чашку холодного или горячего кофе⁷:

Наша сотрудница должна была встретить участников на первом этаже факультета психологии. Она шла вместе с ними в лабораторию и держала в руках несколько учебников, доску для записей, а также чашку с кофе (либо холодным, либо горячим). В какой-то момент она невинно спрашивала участников, не могли бы те поддержать ее чашку, пока она записывала какую-то информацию — текущее время, имя участника или отметку о его приходе, — а затем забирала ее, пока они поднимались в лабораторию на лифте. Соответственно, участники не представляли себе, что чашка в их руках — крайне важный элемент эксперимента.

Участники, державшие горячий кофе, оценивали сотрудницу как теплую, общительную и щедрую. Те же, кто держал холодный, оценивали ее же как более отстраненную, менее щедрую и антисоциальную.

Участники, державшие горячий кофе, были скорее готовы купить подарок для друга, а те, у кого был холодный, предпочитали покупать подарки себе.

Получается, вы можете поддерживать определенный образ мышления, создавая и увязывая тонкие, почти незаметные подсказки, включающие сразу несколько чувств. Стоит обратить внимание на опыт дизайнеров тематических парков Disney. Кэрин Крикорян, руководящая направлением по изучению опыта посетителей⁸, рассказала нам о десятках небольших подсказок, которые использует Disney для распространения ощущения счастья: запахи, цвета, униформа, язык, а также простые действия, которые совершают сотрудники (называемые в компании «актерами») в ситуациях, когда не до конца уверены в том, что им делать. Например, их учат, что при разговоре с ребенком нужно присесть и приблизиться к нему, чтобы малыш не пугался. Крикорян подчеркивала, что, когда дело касается небольших подсказок, особенно важно выявить и исключить любые «диссонирующие детали», противоречащие желательному образу мышления. Например, посетители Диснейленда никогда не должны видеть, как Микки-Маус говорит по телефону, а Белоснежка жует жвачку. Рассказ Крикорян напомнил Саттону об одной крупной энергетической компании, которую он изучал в 1990-х. Высшие руководители раз за разом высказывали разочарование тем, насколько сложно заставить сотрудников работать вместе, обмениваться информацией и учитывать долгосрочную перспективу (не заикливаясь на краткосрочной прибыли). Но у каждого из тех, кто высказал подобные жалобы, имелась одна и та же заставка на рабочем столе компьютера: текущая цена акций компании. Эта «диссонирующая деталь» явно противоречила образу мышления, который хотели внедрить руководители.

3. Свяжите реальность с долгосрочными мечтами

Пару лет назад мы провели беседу с Биллом Кэмпбеллом в стэнфордском Directors' College — программе наставничества для членов советов директоров публичных компаний. Кэмпбелл считается самым почитаемым

руководителем и наставником в Кремниевой долине. Он входит в состав правления Apple и Intuit, известен своей ролью в обучении десятков влиятельных руководителей, включая лидеров Google и Apple. Все называют Кэмпбелла «тренером»: он до 39 лет был главным тренером футбольной команды Колумбийского университета. Потом он покинул Нью-Йорк и стал работать в Кремниевой долине. В последнее десятилетие жизни Стива Джобса Кэмпбелл и легендарный руководитель Apple встречались, гуляли и общались почти каждое воскресенье. Когда кто-то из учащихся Directors' College спросил Кэмпбелла о том, какой навык для высшего руководителя стоит считать самым важным, тот ответил, что это довольно редкая способность (которой, кстати, в полной мере обладал Джобс) убеждаться в том, что все текущие дела сделаны надлежащим образом, при этом никогда не упуская из виду того, что важнее всего.

Поддерживать подобный баланс для нас как человеческих существ непросто. Проведенное Яковом Тропе и его коллегами из Университета штата Нью-Йорк исследование показывает, что размышление о событиях в отдаленном будущем одновременно хорошо, поскольку мы сосредоточиваемся на долгосрочных целях, и плохо, поскольку мы создаем нереалистичные фантазии. Мы недостаточно думаем о шагах, которые нужны для достижения этих целей, а следовательно, недооцениваем, сколько времени и усилий нам потребуется. При этом нет ничего хорошего в том, чтобы думать только о приближающихся сроках завершения заданий и краткосрочных целях. Мы сосредоточиваемся на том, что возможно, и на шагах, которые необходимо предпринять прямо сейчас, но порой забываем или упускаем из виду долгосрочные цели. В итоге мы направляем свои усилия на достижимые задачи, даже если они подрывают нашу способность достичь конечной точки путешествия.

Масштабирование требует, чтобы мы постоянно задавали себе и другим вопросы о том, что нужно сделать, чтобы связать вечное настоящее, в ловушке которого находится каждый из нас, с мечтами, которые мы надеемся воплотить в будущем. В ходе интервью Шэннон Мэй, основатель Bridge International Academies, подчеркнула, что работа

по масштабированию началась с открытием первой школы в Найроби. Хотя вся команда основателей находилась в одном месте и могла без проблем общаться с персоналом, учащимися и родителями, она предпочитала пользоваться мобильными телефонами, поскольку, цитируя Шэннон, «мы постоянно задавались вопросом, как все это будет работать после того, как мы откроем 100 школ».

Аналогичный подход использовала Google. Шона Браун работала в ней исполнительным вице-президентом с 2003 по 2011 г. Она играла важнейшую роль в масштабировании Google от компании с 1000 сотрудников в Маунтин-Вью до 30 тыс. людей в десятках офисов по всему миру. Браун рассказывала нам, что при принятии каждого решения лидеры Google пытались сопротивляться самому простому варианту⁹. Они задавались вопросом: «А как это будет работать, когда мы станем в 10 или 100 раз крупнее?» Они думали: «Давайте решать не на основании того, что будет лучше прямо сейчас, а подумаем, что будет для нас лучше через два или три года».

По словам Браун, такой образ мышления создавал проблемы в процессе найма сотрудников. Постоянно возникало искушение пригласить кого-то нового, способного тут же взяться за работу и завершить ее прямо сейчас. Компания заставляла себя сдерживаться, потому что ей были нужны не только те, кто способен выполнить задачу прямо сейчас. Она терпеливо ждала людей, обладающих достаточным любопытством и кругозором для того, чтобы дорасти до новых ролей и взять на себя больше ответственности — а также способных передать другим «жизненную силу» компании, ее культуру инноваций. Google никогда не торопилась с наймом сотрудников, а в процесс собеседований и отбора всегда вовлекалось много менеджеров, руководителей, программистов и других специалистов. Каждая новая кандидатура до сих пор получает одобрение на высшем уровне. Браун подчеркивала, что иногда тщательный процесс замедлялся, приводил к опозданию с выводом новых продуктов и повышал нагрузку для тех, кому нужно было решать задачи *прямо сейчас*. Однако Браун верит, что подобный процесс найма — главная причина, по которой компания, которую она оставила в 2012 г., имела точно такую же культуру, что и на момент

ее прихода в 2003 г. Она по-прежнему децентрализована, в ней работают толковые люди, которым не нужны жесткие рамки, чтобы глубже понимать происходящее, принимать грамотные решения и внедрять идеи.

Сосредоточенность на краткосрочных действиях, упрощающая процесс масштабирования, применима не только к растущим компаниям. Она помогает людям и командам лучше распространять эффективные рабочие методы даже в зрелой компании. В разговорах с Клаудией Кочка о распространении инновационных практик в Procter & Gamble она много раз подчеркивала, что ее команда нуждалась в победах на ранних этапах. Однако, как и в игре в шахматы, ранние победы должны закладывать основу для будущего выигрыша. Идеальные быстрые победы помогают людям начать двигаться и не останавливаться. Они добавляют оптимизма и вдохновения, становятся основой для убедительных историй и наглядно показывают, что вы масштабируете нечто действительно важное. Они также обеспечивают доверие и «защиту» в виде легитимности, помогающей вашей команде выдерживать штормы в будущем. Помня об этом, команда Кочка начала работать с самыми проблемными брендами в портфеле P&G, где быстрый успех казался возможным, а руководители жадно ждали хороших решений.

Крайне важным для команды оказался ранний успех со зрелым и находившимся в застое брендом Mr. Clean. Она смогла четко уловить и разочарование потребителей из-за надоедливости рекламы, и чувства и воспоминания, связанные с брендом. Эти уроки привели в 2005 г. к запуску продукта Mr. Clean Magic Reach, упрощавшего чистку ванных комнат. Magic Reach не был великим, однако продавался неплохо. Работа с Mr. Clean побудила и другие подразделения P&G протестировать новые инновационные методы, а результаты этого эксперимента обеспечили команде Кочка «инъекцию» взаимного доверия, позволившего продолжить движение вперед. Также эта первая победа заложила основу для большего. Она научила лидеров Mr. Clean по-новому думать о своем бренде, а это заставило их создать новые идеи, не связанные с жидкостями, что позже привело к появлению мегахита Mr. Clean Magic Eraser.

4. Усиливайте ответственность

Эта мантра появляется в следующих главах во множестве вариантов, особенно когда мы обсуждаем самые важные таланты, необходимые в масштабировании. Ответственность означает, что в организации много людей, воплощающих совершенство и защищающих его (даже когда они устали, перегружены или отвлечены), неустанно работающих над его распространением и постоянно помогающих, критикующих и (при необходимости) отставляющих в сторону коллег, не способных жить идеями совершенства и распространять их. Главная — и непростая — задача состоит в создании системы, в которой идея принятия ответственности постоянна, сильна и едина для всех. Бездельникам, энергетическим вампирам и эгоистичным одиночкам негде укрыться.

Есть много способов создания подобной системы ответственности, но цель всегда одна: поддерживать постоянное напряжение, чтобы все поступали правильно. Майкл Блумберг стремился создавать подобную ответственность во время своего долгого пребывания в должности мэра Нью-Йорка. Для этого он собрал 50 самых важных представителей своей администрации в тесный и иногда шумный зал, в центре которого стоял его стол. Каждый сотрудник сидел в небольшом отсеке с крошечным столом. Все могли видеть, а иногда и слышать, чем занимаются остальные. Над всеми нависало бремя, заставлявшее поступать правильно и поддерживать священные принципы открытой коммуникации. Бывший обитатель этого зала рассказывал журналу New York: «Может показаться, что к подобному стилю организации вообще невозможно привыкнуть... но когда вы видите, как мэр проводит встречи на самом высоком уровне у вас на глазах, то начинаете понимать, что эта модель открытой коммуникации — совсем не ерунда. И она действительно работает».

Объединение людей в тесный коллектив — только один из способов создания компании, сотрудники которой неустанно стремятся поступать грамотно, жить в соответствии с определенным образом мышления и призывать других делать то же. Метод Блумберга не может

использоваться, когда люди разбросаны по различным городам или странам. Но есть и другие пути создать подобную организацию, участники которой испытывают постоянное давление ответственности. Сотрудники Стэнфорда Чак Изли и Амин Сабери создали и преподают бесплатный курс под названием «Предпринимательство в области технологий». Он привлек 37 тыс. учащихся из более чем 75 стран и стал одним из первых важных МООС (массовых открытых онлайн-курсов, *massively open online courses*) в Стэнфорде. На протяжении нескольких десятилетий разные версии этого курса одновременно преподаются нескольким группам из 50–60 студентов, собирающимся в обычном классе дважды в неделю. Основным фактором успеха при масштабировании для более широкой аудитории стала разработанная Изли¹⁰, Сабери и докторантом Фарназом Ронаги технологическая платформа под названием *Venture Lab*. Она использовалась для донесения информации до 37 тыс. студентов, записавшихся на занятия. Курс включал лекции по маркетингу, технологии и финансам; интервью с интересными гостями, в том числе президентом Стэнфорда и членом совета директоров Google Джоном Хеннеси; а также советы по созданию новой компании и дополнительные материалы. Команда преподавателей использовала платформу для временного масштабирования в течение 12 недель обучения. Это был не просто сайт, вываливавший на посетителей контент; команда разработчиков смогла создать ряд толковых и простых в использовании сетей, позволявших связывать, организовывать, оценивать и учить студентов.

Эта технология позволила с самого начала поддержать готовность и желание учащихся работать упорно и в сотрудничестве с другими. Поначалу студенты распределялись по группам по географическому признаку (месту жительства). Затем организаторы перемешали учащихся с разными навыками, техническим и рабочим опытом. Каждую из новых команд просили сформулировать пять лучших и пять худших идей для стартапа, а затем создать и представить видеofilm на эту тему в течение недели. Эта простая задача позволила быстро отделить исполнительных сотрудников от бездельников. Затем участников каждой группы просили

оценить своих коллег, причем оценки были доступны для всех. Затем появлялась возможность сформировать новые группы, уйти в другую группу или пригласить новичков — это было значительно проще при наличии данных о «халявщиках» и трудягах.

Платформа также позволила по-новому оценивать результаты домашней работы студентов силами коллег: вместо того чтобы брать на себя бремя проверки заданий 37 тыс. учащихся, команда преподавателей поручила это другим студентам (прошедшим онлайн-курс по методам оценки). К своей немалой радости, Изли и Сабери обнаружили, что эта система привела к появлению более жестких стандартов. Команда преподавателей раздала задания случайной выборке учащихся, а затем попросила ее создать руководства по проверке и оценить качество работы коллег. Было заметно, что студенты оценивали результаты значительно жестче, чем преподаватели. Затем команды из преподавателей и студентов пригласили около 200 опытных предпринимателей. Те стали наставниками и получили возможность использовать платформу для поиска команды, соответствовавшей навыкам и интересам каждого из них.

Мы зашли на сайт 23 июля 2012 г. в 10 утра. На странице со статистикой было написано, что в тот день активной работой занималось 563 учащихся, а общение шло примерно в 190 командах. Навин Багреха, студент-инженер из Индии, выложил задание — созданное им видео с идеей стартапа. Одна команда работала над финальной презентацией под названием «Основа снижения сложности». Это была презентация идеи для создания компании, разрабатывавшей инструменты для более эффективного структурирования компаний, основанного на анализе взаимодействий между ее участниками. Команда из девяти человек была сформирована Роджером Сенем, инженером-компьютерщиком из Испании. Еще в ней были четыре студента из Германии и по одному из Франции, Италии, США и ЮАР. Их наставником был Бенсон Йонг, основатель и старший партнер Triware Network Systems, расположенной в окрестностях Сан-Франциско.

Социальное давление и мониторинг обеспечили должный уровень ответственности в этом онлайн-классе. Каждый из начавших учебу 37 тыс.

студентов мог видеть результаты остальных: сдали ли домашние задания, как те были оценены, как оценивался их вклад в общее дело товарищами по команде, когда они в последний раз заходили на сайт, насколько активно участвовали в дискуссионном форуме. Давление сделало свое дело, и размер класса сократился с 37 тыс. в начале до 10 тыс. в конце учебы. Скорость, с которой бездельники и лентяи покидали проект, возросла на шестой неделе, когда преподаватели попросили команды пообщаться с коллегами, которые не тянули всего объема нагрузки, и дать им это понять. Это привело к тому, что около 2000 студентов сами отказались от дальнейшей учебы, а команды смогли убедить отказаться еще около 200 отстающих. Многие из них никогда не видели коллег в лицо, но команде преподавателей удалось использовать свою мощную платформу, высшую степень прозрачности, социальное давление и жесткую политику, чтобы создать масштабируемую обучающую организацию, пронизанную ответственностью. К осени 2013 г. эту платформу уже использовало не менее 20 курсов в Стэнфорде и других университетах. Затем для ее дальнейшего развития, продажи и распространения была создана компания NovoEd, а Сабери стал ее CEO.

5. Бойтесь неразберихи

В 2011 г. у нас прошел отличный ужин с Марком Гершоном. Мы планировали обсудить название книги и подобрать лучшие слова и фразы для описания масштабирования. Гершон идеально подходит для этой задачи, поскольку он зарабатывает на жизнь созданием названий: это и вода Dasani, и Swiffer, и самое знаменитое его творение, Blackberry. Гершон — творческий человек широкого профиля. Он пишет шутки для комиков вроде Джея Кэрни и Джея Лено, телесценарии и даже создал пару книг. Кроме того, он рисует карикатуры и преподает основы импровизации и стендап-комедии. После обсуждения названия книги мы обратились к близкому вопросу: каким словом лучше всего описать неправильное масштабирование, антитезу распространению совершенства? Кто-то

предложил «неразбериху» (*clusterfug*). Мы рассмеялись и согласились, что это вполне может считаться одним из самых цветистых и убедительных слов в английском языке, но решили, что название вроде «No More Clusterfugs» будет слишком шокирующим и туманным. (Как вы уже, наверное, догадались, мы использовали в разговоре несколько иное слово. Сейчас же мы занимаемся самоцензурой — заимствуя использованный Норманом Мейлером в книге «Нагие и мертвые»* эвфемизм *fug* (сор, пыль) — поскольку изначальное слово оскорбляло читателей.)

Мы не забыли того ужина. По мере развития нашего исследования мы поняли, что определение этого бранного слова в Urban Dictionary достаточно четко описывало множество элементов самых ошибочных усилий по масштабированию¹¹. Изначально это был «военный термин для описания ситуации, вызванной слишком большим количеством бездарных офицеров, при этом слово “cluster” относится к “дубовым листьям”, отличительным знакам на униформе майоров и подполковников». Еще ближе выглядели другие определения: «состояние дел, возникающее из-за наличия в проекте слишком большого количества сотрудников и недостаточного числа *тренированных* людей». При чтении этих определений и изучении примеров, когда масштабирование привело к негативным последствиям, мы постоянно замечали появление трех элементов:

Мечтательность. Лица, принимающие решения, верят, что масштабирование — более простой процесс, чем показывают факты.

Нетерпение. Лица, принимающие решения, верят, что объект масштабирования настолько хорош и его настолько просто распространить, что торопятся заняться им, не дожидаясь готовности продукта и компании.

* Мейлер Н. Нагие и мертвые. — М. : Воениздат, 1976.

Некомпетентность. Лицам, принимающим решения, не хватает знаний о том, что именно они распространяют и как это делать. Это, в свою очередь, приводит к тому, что компетентные люди постепенно превращаются в некомпетентных.

И когда эти три элемента встречаются, возникает классический случай неразберихи. В итоге масштабировать идею не удастся, но уже слишком поздно и слишком много средств потрачено. С этой проблемой связана и другая: лица, принимающие решения, не всегда понимают, когда они (и окружающие) оказываются на грани умственной перегрузки, бедствия и беспорядка. Поэтому как минимум поначалу они не принимают на себя ответственность, когда что-то идет не так, и не отказывают себе в удовольствии обвинить других в результатах собственной некомпетентности.

Усилия Стэнфордского университета по улучшению системы ИТ в 2003 г. отлично демонстрируют влияние этих трех ужасных факторов. Команда внутренних специалистов по ИТ и внешних консультантов решила отказаться от старой доморощенной системы, управлявшей работой с кредиторской задолженностью, закупками и персоналом, и заменить ее программой Oracle Financials. Лица, принимавшие решения, беспокоились, поскольку их изначальный план по поэтапному запуску системы в течение 2002 г. отставал на год. И хотя новая система была не завершена и не проверена надлежащим образом, они обманули себя и решили, что пора идти на штурм. Руководители «выдернули шнур» у старой системы и вынудили 4000 недостаточно обученных и не имевших поддержки пользователей начать применять новую систему с 1 сентября 2003 г.

Еще до начала этого «большого скачка» лидеры компании признавались сотрудникам Стэнфорда, что чувствуют назревающие проблемы: они предполагали, что данные будут теряться, сделки задерживаться, а у системы в целом слишком крутая кривая обучения. Лидеры компании даже выдали некоторым пользователям по небольшой боксерской груше, чтобы те били по ней, когда были не в силах сдерживать разочарование. Лидеры пытались немного разрядить обстановку, но их идеи совсем

не веселили сотрудников. Те (совершенно справедливо) восприняли этот подарок как еще одно предзнаменование того, что руководители вынуждают их пуститься в поход, который со временем должен был стать колоссальным провалом. Поначалу Саттон увидел одну из этих груш в офисе необычно лояльной и усердной сотрудницы Стэнфорда. Та была на грани истерики и боялась, что ей никогда не удастся овладеть системой. И, насколько она понимала, никто в Стэнфорде не собирался помогать ей в освоении системы в ближайшие сложные месяцы.

Лидеры университета отчасти понимали, что собираются погрузить в путаницу и хаос 4000 людей, но не осознавали ситуации в полной мере. Они вместе мечтали о том, что система будет когда-нибудь завершена, тогда ее окажется легко освоить и они смогут разобраться со всеми трудностями. Невзирая на знание об основных рисках и проблемах (сопровождаясь изрядным невежеством и отрицанием множества других), они были настолько нетерпеливы, что предпочли навязать систему 4000 неподготовленных жертв. Казалось, что раздача боксерских груш дает сотрудникам понять: «Мы не готовы, и вы не готовы, и наши действия превратят вашу жизнь в кошмар, но мы все равно сделаем то, что задумали. Так что заткнитесь и терпите». *Некомпетентность* лиц, принимающих решения, в частности неспособность заранее предвидеть тот ад, в который превратит их жизнь принятое решение, привела к волновому эффекту, в результате чего 4000 компетентных людей превратились в некомпетентных, беспокойных и смущенных из-за того, что они больше не могут выполнять свою работу.

Первый год после запуска Oracle Financials превратился в настоящий кошмар. К декабрю 2003 г. в отделе ИТ накопилось больше 500 неотвеченных просьб сотрудников о помощи. Команда ИТ была перегружена. Она пыталась помочь сотням разочарованных и часто недостаточно обученных сотрудников, одновременно с этим исправляя недочеты (не позволявшие в полной мере использовать систему даже самым толковым и обученным людям). Во время общих собраний и команда ИТ, и другие сотрудники постоянно говорили о «кризисе». Руководитель информационной службы Крис Хэндли предстал перед сенатом Стэнфорда в феврале

2004 г., через шесть месяцев после начала неудачного внедрения. Он признался, что большинство административных процессов занимало в два-три раза больше времени, чем при старой системе. Потери и ошибки данных делали процесс управления финансами «сложным, если не невозможным в данный момент». Хэндли признавал и другое: «В компании сложился плохой климат... на отдельных администраторах в школах и подразделениях лежит слишком высокая ответственность. Все эти люди гордятся своей работой и тем, что у них есть важная для нас информация. А сейчас они чувствуют себя обезоруженными, смущенными и пристыженными, потому что не могут доставить вам информацию». В последний раз Хэндли встретился с сенатом в октябре 2004 г. и сообщил о стабильно «медленном прогрессе в разрешении множества проблем». Через пару недель он ушел в отставку под предлогом «заботы о семье».

6. Масштабирование требует как сложения, так и вычитания

Как мы уже говорили выше, масштабирование представляет собой Проблему большего. Поэтому никого не должно удивлять, что в разговоре на эту тему преобладает язык большего. Попросите любую группу руководителей компаний или лидеров некоммерческих организаций рассказать вам о масштабировании; поищите в интернете страницы по ключевым словам *scaling* или *scaling up*; почитайте статьи, кейсы и научные исследования. Вы заметите, что основные термины и фразы связаны со сложением и умножением: *расти*, *расширяться*, *распространяться*, *повторяться*, *усиливаться*, *накапливаться*, *клонировать*, *копировать*, *увеличивать*, *ускорять*, *умножать*, *распространять в массы* и т. д. Бен Хоровиц показал это в своем блоге в 2010 г., написав о масштабировании словами песни рэппера DorrOUGH «Get Big», где слова «Get Big» («Становись больше») повторяются снова и снова.

В этой книге мы тоже используем язык Большого. Однако сложение и умножение, определяющие успешное масштабирование, зависят

и от вычитания (и деления, как будет показано в главе 4). По мере того как организации становятся крупнее и старше, по мере расширения их влияния и накопления последствий прошлых действий когда-то полезные, а теперь совсем не обязательные роли, правила, ритуалы, ограничения, продукты превращаются в «балласт». И чтобы совершенство эффективно распространялось, эти источники ненужной напряженности необходимо исключить.

В частности, отличительная черта успешного масштабирования состоит в том, что лидеры сохраняют бдительность и понимают: «То, что привело нас сюда, не сможет повести нас дальше»*, как сказал бы писатель Маршалл Голдсмит**. Убеждения, поведение и ритуалы, которые когда-то обеспечивали совершенство, начинают со временем ему мешать. Отличный пример — общие встречи в растущих организациях. Когда компания невелика и у каждого ее сотрудника есть личные связи с другими (по крайней мере они знают друг друга в лицо и по имени), общие собрания полезны. Однако наступает время, когда не имеет смысла собирать 500 человек, пусть даже лучших друзей. Саттон видел, как это происходило в знаменитой инновационной компании IDEO¹². В 1990-е, когда в штаб-квартире в Пало-Альто работало 60 или 70 человек, основатель и тогдашний CEO Дэвид Келли великолепно проводил общие встречи утром в понедельник. Келли — настолько умелый ведущий, что почти любой мог произнести хотя бы один комментарий или шутку в течение каждого из этих часовых мероприятий. Но когда компания выросла до сотен сотрудников в Пало-Альто, даже Келли оказалось не под силу сохранить дружескую обстановку. Поэтому общие встречи по понедельникам оказались пережитком прошлого, и на их место пришли более камерные собрания в отдельных подразделениях. Общие встречи в Пало-Альто поначалу стали проводиться раз в месяц, а затем, по мере дальнейшего расширения IDEO, всего по несколько раз в год.

* Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

** Маршалл Голдсмит (род. 1949) — преподаватель, первопроходец в использовании «метода 360 градусов», автор и редактор 32 книг. *Прим. ред.*

Стратегическое вычитание упрощает для людей процесс сосредоточения на главном. В главе 4 мы покажем, как важно отметить когнитивное и эмоциональное бремя, постоянно создаваемое масштабированием. В главе 7 будет рассказано, насколько важно исключать плохое поведение и убеждения, мешающие распространению хорошего. Ветеран розничной индустрии Барри Фельд начал использовать подобную стратегию после того, как возглавил в 2005 г. розничную сеть Cost Plus World Market, находившуюся в плачевном состоянии. Она имела свыше 200 магазинов на Западе и Среднем Западе США, в которых продавались продукты питания и мебель. В 2005 г. компания находилась на грани банкротства. Цена акций балансировала на отметке 1 доллар, продажи резко упали, а репутация бренда была изрядно подпорчена: мало кто из потенциальных клиентов вообще знал о Cost Plus, а большинство из тех, кто узнавал этот бренд, имели о нем негативное мнение. Магазины были грязными и неорганизованными, опытные менеджеры массово увольнялись, а решившие остаться были подавлены. Фельд посетил почти каждый магазин, делился советами и подбадривая сотрудников. Он четко понял, что именно нужно изменить, и выяснил, какие магазины необходимо закрыть. Мы пригласили очаровательного и прагматичного Фельда поговорить с нашим классом по масштабированию¹³. Когда мы спросили его, что в поведении сотрудников казалось ему самым разрушительным, Фельд ответил, что хуже всего, когда сотрудники относятся к посетителям как к невидимкам. Когда он заметил, что его люди не приветствуют посетителей, он заставил их (и менеджеров) соблюдать правило: сотрудник не должен расставлять товар по полкам, обслуживать других клиентов или общаться с коллегами; ему нужно смотреть клиенту в глаза и говорить «Добрый день» или «Если я вам понадоблюсь, то дайте мне знать». По мнению Фельда, такие действия невероятно важны: когда сотрудники приветствуют посетителей, те гораздо реже воруют и чаще покупают. Это было только одно из сотен изменений, внедренных командой Фельда для спасения проблемной компании. Продажи, прибыли и цена акций начали расти, а затем сеть была продана в 2012 г. за хорошую сумму в 22 доллара за акцию компании Bed Bath & Beyond.

Получается, масштабирование — не просто проблема *большого*. Это еще и проблема *меньшего*, и вычитание часто становится важнейшим инструментом улучшения.

7. Замедляться, чтобы потом масштабировать быстрее — и лучше

Лауреат Нобелевской премии по экономике и автор ряда книг Дэниел Канеман показывает, что для нас простота и скорость, с которыми мы выдаем суждения и предпринимаем быстрые, зачастую необдуманные действия, — одновременно и благо, и проклятие. Он называет это «автоматической Системой 1»*. Организации со своей укоренившейся историей, правилами, методами, стандартными процедурами и, конечно, образами мышления схожи. Когда люди, работающие вместе, делятся правильными навыками и нужной мотивацией, скоординированные (и часто непростые) действия могут развиваться быстро и с незначительным количеством ошибок. Когда дело касается масштабирования, такое случается в организациях, где люди имеют одинаковые взгляды и действуют соответственно.

Однако здесь кроется опасность: мы можем слишком быстро и слишком часто полагаться на укоренившееся поведение, особенно когда к нему склонны люди и организации. В исследовании Клиффорда Колджернесса и Джеффри Понтиффа была изучена судьба 122 765 американских военнопленных, захваченных в годы Второй мировой войны: 93 666 в немецком плену и 29 099 в японском. Ученые пытались понять, в какой мере старшие офицеры старались во время пребывания в лагерях воссоздать жесткую военную иерархию или смещались в сторону более горизонтальной и гибкой структуры. Результаты оказались поразительными: в лагерях с более иерархичной системой смертность узников была почти на 20% выше. Традиционные иерархии эффективны при

* Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2014.

необходимости быстрых и скоординированных действий на поле боя. Однако они становятся слишком жесткими, когда для выживания в лагерях нужны гибкость и индивидуальность суждений. Попавшие в плен старшие офицеры, которые автоматически воссоздавали традиционный военный образ мышления, по сути создавали вредные организационные структуры — в отличие от тех людей, которые понимали, что им нужна иная модель (а затем и действовали соответственно).

Более важный урок этой истории в том, что управление «темным искусством масштабирования человеческой организации» требует изучения того, когда и как переключаться от быстрых к медленным типам мышления. По мнению Канемана, замедление и размышление о том, что и почему вы делаете, то есть переключение на утомительное, осмысленное, созерцательное и сознательное мышление Системы 2, как он ее называет, — лучшая защита, когда «вы находитесь на когнитивном минном поле», то есть не знаете достаточно, риски высоки или вы застряли на одном месте. Переключение на Систему 2 часто требует сознательного торможения вместо рывка вперед. Это изменение стоит проиллюстрировать советом, который получил Джером Группман, когда, еще будучи молодым врачом, никак не мог определиться с диагнозом пациента. «Настоящая мастерица своего дела» доктор Линда Льюис сказала ему: «Делать ничего не надо, просто постоит в стороне». Когда дело касается масштабирования, мышление в соответствии с Системой 2 означает, что вам нужно заблаговременно подумать над тем, что выбрать, как это спроектировать и улучшить, а также четко понять, что именно и как вы собираетесь распространять. Тут необходима постоянная бдительность, чтобы легкие и автоматические ответные реакции (отличительные черты Системы 1) не помешали вашим попыткам сохранить совершенство, когда вы разберетесь со своим образом мышления и порядком шагов.

СЕО Nissan Карлос Гон отлично сказал об этом: «Вы должны напоминать пилота гоночной машины: знать, когда ускоряться, когда тормозить и когда менять передачу». Вспомните о подходе, который использовали Чак Изли и Амин Сабери при преподавании основ предпринимательства

10 тыс. студентов онлайн. По сути они смешали Систему 1 и Систему 2. Команда преподавателей часто замедлялась, размышляла, создавала и тестировала решения, которые затем упрощали ее работу. А студентам становилось проще публиковать свои труды, оценивать навыки и работу других, трудиться в командах. Их наставникам стало легче выбирать команды и направлять их действия. Выражаясь языком Гоа, Изли и Сабери смогли понять, когда переходить на низкую передачу и жать на тормоз, чтобы потом они сами (и их студенты) могли вдавить педаль газа в пол и полететь по шоссе.

Образ мышления при наземном бое

Мы уже подчеркивали, что масштабирование совершенства требует мужества, присущего скорее марафону, а не спринту. В каком-то смысле эта аналогия недооценивает глубину задачи. Масштабирование сродни бегу на длинную дистанцию, когда вы не знаете точного пути, а дорога, кажущаяся верной, приводит в тупик, и вы не в курсе, сколько времени займет путь, чем он закончится и где располагается финишная черта. Однако в этом и заключается одна из фундаментальных задач, с которыми сталкивается каждая организация: большая и маленькая, новая или старая. Хорошая новость в том, что многим людям и командам удается найти способы управления этой неразберихой, получать удовлетворение от повседневных задач и гордиться своими действиями по распространению конструктивных убеждений и поведения. Те, кому удалось одержать победу, думают и ведут себя так, как будто участвуют в наземных столкновениях, а не ограничиваются воздушными боями. Такой образ мышления (вместе с семью мантрами) проявляется и в следующих главах, посвященных ключевым решениям и принципам масштабирования.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

