

ЧАСТЬ II

ВТОРОЙ ПРИНЦИП: ИНТЕГРАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ



В любом бизнесе есть заинтересованные лица, даже если изначально и не считать их таковыми. Сознательный бизнес прекрасно понимает это и ставит целью для себя удовлетворение потребностей этих заинтересованных лиц, в то время как традиционный бизнес часто относится ко всем заинтересованным лицам, кроме инвесторов, как к средству достижения конечной цели – максимизации доходов.

Сознательный бизнес и традиционный компромиссный

Ключевая разница между традиционным и сознательным бизнесом состоит в том, что в первом случае менеджеры обычно ищут компромиссное решение для заинтересованных лиц. Хороший менеджер в этой системе ценностей — тот, кто принимает решения, более выгодные для инвесторов, чем для других участников. Сознательный же бизнес понимает, что если искать компромиссы, то найти их реально, но если стремиться к объединению усилий заинтересованных лиц, то и этого тоже можно добиться.

Как заметили Эд Фримен и его коллеги, «работа с заинтересованными лицами — это не поиск компромиссов, а использование инноваций и предпринимательского мышления во благо всем заинтересованным лицам, чтобы все их интересы простирались в одном направлении»¹.

Еще один способ описать компромиссы — подход нулевой суммы, то есть представление о том, что если кто-то один побеждает, то другой при этом обязательно проигрывает. Сознательный капитализм же полагает, что бизнес — это игра с положительным исходом, где выигрывают все заинтересованные лица. Никто не проигрывает, даже конкуренты — при условии, что конкуренты рассматривают друг друга как потенциальных наставников и союзников в деле роста и развития, все они могут улучшить свою работу и отказаться от антагонизма и самоуспокоенности.

«Невидимая рука», о которой писал Адам Смит, довольно неплохо работает на рыночном уровне, ориентируя компании на то, что делать с человеческими потребностями. На уровне компаний, однако, очень важно, чтобы «сознательная мысль» руководства создавала систему, при которой все заинтересованные лица осознают цель организации и их цели совпадают. Все должны работать как органы единого организма (не случайно слово «корпорация» происходит от латинского *corpus* — «тело»), ко всем нужно относиться с одинаковым уважением, ценить и встраивать в функционирование предприятия. Если же дать привилегии одной группе заинтересованных лиц, переводя ее в другую категорию (то есть одна группа заинтересованных лиц трактуется как цель, а все остальные — как средства), запустится динамика, которая может разрушить гармонию и чувство единства системы. Участники деятельности, вместо того чтобы приносить пользу друг другу и всей системе, начнут конкурировать за первенство, идти на недальновидные компромиссы, ставя свои собственные краткосрочные интересы выше интересов остальных

сотрудников и всей компании. Как мы увидим позже, это может привести к так называемому раку интересов, который, если его вовремя не вылечить, грозит разрушить компанию.

Организации процветают благодаря креативности своих сотрудников и их увлеченности работой. Сознательные организации, которые мотивируются высшей целью и управляются на основе модели заинтересованных лиц, добиваются невероятных выбросов творческой энергии, поскольку их сотрудники страстно вовлечены в процесс, клиенты им преданы, поставщики считаются частью семьи и так далее. Поскольку усилия всех участников процесса гармонично объединены и направлены в одну сторону, то трения в такой системе минимальны. Вся творческая энергия и преданность делу устремлены к общей цели, что создает огромные ценности для всех заинтересованных лиц.

Кейси Шихен, CEO Patagonia, не усматривает различий между заинтересованными лицами компании:

Мы стараемся сделать так, чтобы все наши заинтересованные лица чувствовали себя членами племени. Прозрачность, отличная клиентская поддержка, высочайшее качество, активная борьба за окружающую среду — все это важно для сотрудников, покупателей и всех остальных. Мы не проводим различий между заинтересованными сторонами, считая всех их единым целым².

Иногда человек действительно играет несколько ролей. Так, большинство сотрудников Whole Foods Market еще и постоянные покупатели, к тому же мы поощряем это, предлагая серьезные скидки для сотрудников — от 20 до 30%. Как и в случае с большинством сознательных компаний, многие сотрудники пришли в Whole Foods Market, будучи счастливыми и удовлетворенными покупателями. Большая часть сотрудников — еще и наши инвесторы, которые воспользовались опционом на акции, а некоторые из них докупили акции по собственной инициативе. Все они к тому же члены местного сообщества, существующего вокруг каждого магазина.

Таким образом, сотрудник играет наибольшее количество ролей в компании в качестве заинтересованного лица. Более, чем кто-либо другой, члены команды имеют возможность посмотреть на компанию с разных точек зрения, что делает их еще более важными для успеха людьми.

Модель взаимозависимости заинтересованных лиц в Whole Foods Market

Представленная ниже диаграмма — это визуальное отображение нашего отношения к основным заинтересованным лицам Whole Foods Market и их связей друг с другом и с компанией. В центре диаграммы находятся наша цель и ключевые ценности.

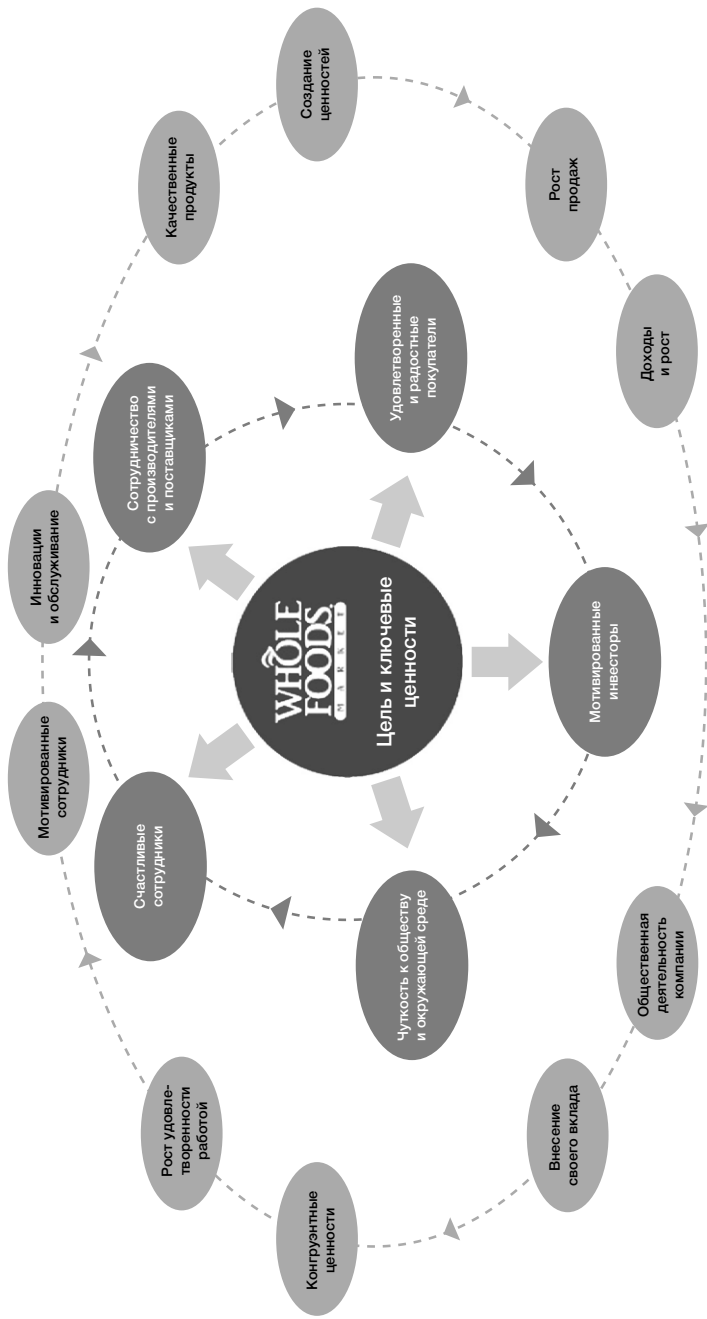
Окружают основную цель разнообразные заинтересованные лица: покупатели, сотрудники, поставщики, инвесторы, общество и окружающая среда. Все они взаимосвязаны. Ответственность руководства состоит в том, чтобы пригласить правильных людей, обучить их и убедиться, что эти сотрудники процветают и счастливы на работе. Работа сотрудника заключается в том, чтобы удовлетворить покупателя и доставить ему радость. Если покупатель счастлив, то счастливы и инвесторы, а бизнес успешен. Руководство помогает сотрудникам почувствовать себя счастливыми, сотрудники — покупателям, покупатели — инвесторам, а когда часть доходов инвесторов повторно инвестируется в бизнес, образуется механизм самоусиления. Нас постоянно поражает, как мало бизнесменов осознают эти простые, но мощные связи.

Однако визуальное отображение только приближается к реальности. Паутина взаимоотношений между заинтересованными лицами значительно богаче и сложнее, чем можно показать на простой диаграмме.

Заинтересованные лица как сущность компании

Именно заинтересованные лица — причина существования компании. В их число входят все, кто оказывает влияние на бизнес и подвергается влиянию с его стороны. Мы должны прежде всего уважать их как людей, а потом уже обращаться с ними в соответствии с ролью, которую они играют. Все они принимают участие в создании ценностей, поэтому жизненно важно, чтобы они получали справедливую долю при их распределении.

В главах 5–10 мы рассмотрим, как компании могут создавать ценности для всех заинтересованных лиц, с которыми вступают в непосредственные рыночные отношения. В главе 11 обсудим, как компании работают с вторичными, или внешними, заинтересованными лицами. В заключении части II, в главе 12, мы покажем взаимозависимость между заинтересованными лицами и то, как эту взаимозависимость компания может использовать во благо себе и другим.



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



ГЛАВА 5

Преданные, доверяющие вам покупатели

Цели любого бизнеса в конечном счете вращаются вокруг создания ценностей для покупателя. Великий специалист в области теории менеджмента Питер Друкер говорил: «Есть только одно верное определение цели в бизнесе — создание клиента»¹. В большинстве сознательных бизнесов самыми важными заинтересованными лицами считаются либо клиенты, либо сотрудники, при этом, кто бы из них ни занимал первое место, вторая категория будет на втором с незначительным отставанием. Дуг Раух, бывший президент Trader Joe's, сравнивает сотрудников и покупателей с «двумя крыльями птицы — чтобы летать, нужны оба. Они неотделимы друг от друга: если вы заботитесь о своих сотрудниках, они позаботятся о ваших покупателях. Если ваши покупатели счастливы и наслаждаются процессом покупок, ваши сотрудники тоже более счастливы, так что возникает механизм самоусиления»².

В Whole Foods Market мы считаем основными заинтересованными лицами именно покупателей, так как знаем, что без удовлетворенных и счастливых покупателей бизнеса не будет вообще. В конце концов, покупатели добровольно имеют дело с бизнесом, и на конкурентном рынке недовольные покупатели всегда могут уйти к кому-нибудь другому.

Разумеется, покупатели очень важны для любого бизнеса, но просто удивительно, как часто о них забывают. Легко увлечься внутренними процессами компании и позабыть об основной причине ее существования. Джефф Безос из Amazon отмечает: «В типичной компании на совещании, вне зависимости от уровня его важности, никогда не представлена одна сторона – покупатель. Поэтому внутри компании забыть о покупателе очень просто»³. Чтобы напомнить о клиентах, Безос стал ставить на каждом совещании пустой стул.

Как и в случае со всеми остальными заинтересованными лицами, к благополучию клиентов нужно относиться как к цели и никогда – как к средству достижения доходов в бизнесе. Бизнес, который считает клиентов средством получения доходов, никогда не достигнет такого уровня привязанности покупателей и понимания их нужд, как те компании, которые относятся к покупателям как к цели. Покупатели чувствуют, когда об их благополучии действительно заботятся. Бизнес должен рассматривать покупателя как человека, которого надо обслужить, а не как потребителя, которому надо что-то продать. Собственно говоря, само слово «потребитель» превращает человека в объект, намекая на то, что потребление – его единственная функция.

Установление более тесных отношений с покупателями

Действительно, некоторые покупатели просто хотят заполучить качественный продукт по разумной цене, но многие из них еще и стремятся иметь дело с бизнесом, цели и ценности которого совпадают с их собственными. Такие покупатели могут установить более тесные отношения с компанией. Это не пассивные, мало чем интересующиеся потребители. Каждый бизнес выигрывает, если его покупатели интересуются им и эмоционально в него вкладываются. Часто такие покупатели становятся защитниками компании и предлагают идеи по поводу того, каким должен быть бизнес. Они хорошо понимают, что нужно бизнесу, чтобы меняться, эволюционировать, учиться, расти.

Когда бизнесу недостает четко определенной цели и он просто пытается понять, чего же хочет покупатель, то он оказывается не в состоянии осознать собственные ценности. Он может вести себя мелко, заискивать и «прогибаться» перед покупателями. Те же вряд ли полюбят компанию, которая явно хочет им продавать, а не обслуживать их. Но если у компании есть четкая цель,

то у нее есть и все шансы сформировать подлинные взаимоотношения с покупателями и привлечь настроенных подобным образом клиентов, которые разделяют страсть членов компании. Сейчас, в век информационной демократии и социальных сетей, подлинные взаимоотношения больше, чем когда-либо, процветают, в то время как поверхностность переживает кризис⁴.

Доверие жизненно важно для установления хороших отношений с покупателями. Оно достигается, если относиться к клиентам с прямоотой, прозрачностью, целостностью, уважением и любовью. Человек, с которым мы устанавливаем отношения, основанные на высокой степени доверия, становится нашим другом, почти членом семьи. Whole Foods Market даже не называет покупателей клиентами — мы предпочитаем считать их друзьями и гостями, посещающими наши магазины.

Один из основателей The Home Depot, Берни Маркус, так описывает свое видение покупателей: «Мы с Артуром [Бланком] любим покупателей. Когда я захожу в наш магазин, то обнимаю и целую покупателей, потому что понимаю, что все в моей жизни мне дали они. Вот в чем разница между мной и Джеком Уэлчем. Для Джека важнее всего была чистая прибыль. Мы же говорим, что если хорошо относиться к покупателям, то и чистая прибыль не заставит себя ждать»⁵.

Покупатели: руководство и обучение

Бизнес должен служить покупателям и их главным интересам. Часто это означает, что надо обучать покупателей, а не просто реагировать на то, что они у нас просят. Но возможно это только в том случае, если покупатели нам доверяют, — тогда они дают нам негласное разрешение на них влиять. Без доверия, что бы мы ни делали, влиять на них, руководить ими, обучать их невозможно. Для Whole Foods Market это серьезный вопрос. Часто та еда, которую люди хотят купить, и то, что действительно полезно для их здоровья, — совершенно разные вещи. Например, страдающему ожирением человеку не нужно покупать сладкие батончики и газированные напитки или мороженое — есть риск развития диабета, но он к ним привязан. Как сознательный бизнес должен относиться к покупателям, переживающим такой конфликт между потребностями и желаниями? Сейчас этот вопрос тем более важен, потому что подобные ситуации возникают все чаще. Все больше людей привязаны

к продуктам питания, которые наносят вред их организму. Часто эти привязанности создаются и подпитываются хитрыми маркетинговыми кампаниями, в которые вкладывается огромный бюджет на рекламу и пиар.

Ответственность перед покупателями

Обучать покупателей – не значит читать им проповеди. Если бизнес способен увидеть невысказанные или латентные потребности, которые покупатели даже еще не осознают, у него есть ответственность – рассказать им о потенциальных ценностях, которые они не видят. Например, мы в Whole Foods Market считаем, что несем ответственность перед покупателями в части здорового питания и хорошего самочувствия. Недавно мы запустили в некоторых магазинах программу Wellness Club, где рассказываем клиентам о разнообразных диетах и выборе питания, которое ведет к хорошему здоровью и благополучию. Этого можно добиться, только зная, что наши покупатели способны сами решить, что имеет для них ценность. Они выражают свои предпочтения каждый раз, когда что-либо у нас покупают. Нам нужно и удовлетворить их сиюминутные потребности, и подтолкнуть их к тому, чтобы впоследствии они сделали лучший выбор. Сложное искусство нашего бизнеса в том, чтобы научить покупателей хотеть то, что полезно для них, но в то же время давать им свободу действий, чтобы они могли продолжать выбирать даже не самые полезные продукты. Если нам удастся выполнить свою задачу, со временем покупатели изменят свой выбор. Мы уже убедились в этом на примере роста продаж натурального питания. Тридцать лет назад оно составляло менее 5% наших продаж, но годы обучения покупателей, разговоров с ними, тесной работы с партнерами-поставщиками сделали свое дело, и сейчас более 30% продаваемых продуктов – натуральные. Люди усвоили урок, только для этого понадобились время, доверие, терпение и постоянное общение.

Каждый раз, когда бизнес забывает, что покупатели – это главное и что нужно работать на их благо, он совершает потенциально роковую ошибку. Покупатели всегда могут найти тех, кто лучше удовлетворит их потребности и желания. С ростом доверия все больше покупателей рассматривают Whole Foods Market как «редактора» своей диеты, поскольку мы всегда тщательно обследуем и оцениваем продукты, которые продаем. Например, у нас нет табачной продукции, продуктов с искусственными ингредиентами, гидрированных жиров, мяса, произведенного на фермах с низким уровнем гигиены, или рыбы, выловленной сверх нормы. Решения принимаются не только исходя из забот

покупателей, но и по результатам изучения новых тенденций в охране здоровья людей, животных и окружающей среды.

Когда ответственность входит в противоречие с желаниями покупателей

Нас часто спрашивают: «Почему Whole Foods Market продает некоторые не самые полезные продукты?» Хороший вопрос: у нас есть как стандарты качества, которые не дают нам продавать многие товары, так и желание удовлетворить покупателей, предлагая им ту еду, которую они хотят покупать. Ответ в том, что у нашей компании никогда не прекращается диалог — как внутренний, так и с покупателями. Мы пытаемся выработать правильный баланс между излишней строгостью, которая грозит тем, что бизнес окажется нежизнеспособным, и излишним попустительством, которое угрожает нашим ключевым ценностям — заботе о здоровом питании. Мы пока еще не нашли единого, применимого всегда и везде ответа, но в принципе всегда стремимся к тому, чтобы подталкивать покупателей к более здоровому питанию, одновременно реагируя на их отзывы и предлагая продукты, которые они хотят покупать. В итоге покупатели «голосуют деньгами» каждый раз, когда приходят в магазин. Как со временем они стали все чаще голосовать за натуральное питание, так впоследствии, мы надеемся, вытеснят из наших магазинов самые нездоровые продукты, отказываясь их покупать.

Инновации, направленные на покупателей

Одно из достоинств капитализма свободного предпринимательства состоит в том, что он постоянно мотивирует бизнес создавать больше ценностей, улучшать качество товаров и услуг. Конкуренция заставляет нас перманентно совершенствоваться, вводить инновации и проявлять больше креативности — иначе останешься позади. Чтобы существовать, мы должны предлагать покупателям новые товары, услуги и ценности, которых нет у конкурентов. Еще сложнее это потому, что ожидания покупателей по поводу качества и ценностей постоянно растут. Того, что могло удовлетворить их 25 лет назад, сейчас уже недостаточно. Черная Королева в «Алисе в Зазеркалье» говорит: «Приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же

хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»⁶

Бежать вдвое быстрее – утомительная перспектива. Но именно так и нужно поступать. Единственный способ освободиться из западни – применение креативности и инноваций, создание не имеющих аналогов товаров и услуг, о которых конкуренты еще не подумали или которые не так легко скопировать. У сознательного бизнеса есть преимущество, поскольку он по природе своей более креативен. Вместо того чтобы погрязнуть в бесконечной борьбе за эффективность и продуктивность, он вводит инновации, размышляя о еще не удовлетворенных нуждах и желаниях покупателей. Это сложный процесс, но он приносит удовольствие.

Если бы Whole Foods Market, например, вынуждена была бы соревноваться с Walmart строго на поле эффективности логистической цепочки или масштаба экономии на поставках, мы бы никогда не смогли выиграть. Однако мы можем быть более гибкими, более креативными, более чуткими к инновациям, можем предоставлять услуги более высокого качества и создавать лучшую атмосферу в магазинах. Пока до Walmart доходит то, что мы делаем, мы уже переходим на новую, более высокую ступень благодаря очередным инновациям, создающим дополнительные ценности для наших покупателей, которые развиваются вместе с нами.

Высшая цель маркетинга

У сознательного бизнеса иной подход к маркетингу, чем у бизнеса традиционного. В современном мире многие относятся к маркетингу довольно цинично, и само это слово порой звучит как оскорбление. Маркетинг часто рассматривается как попытка манипулировать людьми, убеждая их сделать нечто противоречащее их собственным интересам. Мы в Whole Foods, однако, считаем, что маркетинг – это средство повышения качества наших отношений с покупателями. Для нас хороший маркетинг – все, что развивает и углубляет эти отношения, рождая доверие. Если же все наоборот, то это плохой маркетинг.

Trader Joe's – еще один отличный пример компании, которая придерживается сознательного подхода к маркетингу и рекламе. Она тратит на рекламу менее 1% выручки – гораздо меньше, чем в среднем по рынку. Вместо погони за частыми продажами, характерной для большинства розничных операторов,

Trader Joe's предлагает покупателям ценности на повседневной основе. Основной инструмент рекламы компании — очень интересный и информативный журнал The Fearless Flyer, выхода которого покупатели всегда ждут с нетерпением. Дуг Паух, бывший президент Trader Joe's, так объяснял свою стратегию:

Сознательный бизнес — это организация, мотивированная единой со всеми заинтересованными лицами целью, поэтому ему не требуется использовать маркетинг как способ стимулирования или создания интереса, которого иначе бы не возникло. Такой бизнес может честно делиться истинной информацией о товарах и услугах. Сознательные компании не стремятся к искусственному и временному созданию спроса — они жаждут подлинной связи с людьми на основе общих ценностей. У Trader Joe's ясное чувство цели и высокая концентрация на покупательском опыте. Со временем благодаря этому наши покупатели стали большими поклонниками и эффективными бесплатными посланниками и маркетологами компании. Не только наши сотрудники, но даже наши поставщики нас рекламируют!

У бизнеса есть много возможностей для формирования популярной культуры и влияния на вкусы и предпочтения покупателей, в основном благодаря маркетинговым усилиям. Эта убеждающая сила подкреплена примерно миллиардом долларов, который ежегодно тратится на маркетинг только США, то есть это более 3,2 тысячи долларов на каждого мужчину, женщину или ребенка⁸. Эта сила подразумевает и большую ответственность. Все эти траты оказывают огромное влияние на популярную культуру. Культура же, в свою очередь, — мощная сила, формирующая поведение человека. К сожалению, все огромные ресурсы, которые сейчас тратятся на маркетинг, оказывают не всегда плодотворное влияние, что не побуждает вести здоровую, осмысленную и приносящую удовлетворение жизнь. Маркетинг может ознакомить покупателей с замечательными новыми предложениями и подтолкнуть в нужном направлении, но может и убедить их сделать нечто, не способствующее их благополучию. Чаще всего реклама чрезмерно восхваляет достоинства товара и пытается заставить покупателя приобрести его — вне зависимости от того, насколько он в этом товаре нуждается. Обычно это работает лишь в краткосрочной перспективе, поскольку покупатели вскоре понимают, что компания ведет их не туда. Проблема в том, что многие попадают на крючок рекламы и становятся не в состоянии с легкостью прекратить потребление (здесь

прежде всего на ум приходят сигареты, алкоголь, сахар, кофеин, быстрое питание и некоторые фармацевтические препараты).

Во многих отношениях маркетинг стал упускать из виду высшую цель — хорошо понимать нужды покупателей, увязывать деятельность компании с удовлетворением их потребностей и тем самым улучшать качество жизни покупателей и финансовую производительность бизнеса. Разумный маркетинг увязывает потребности и желания покупателей, помогая обращать внимание на то, что им действительно нужно. Сильный маркетинг состоит в том, чтобы действительно приносить пользу покупателям, понимая и удовлетворяя их жизненно важные потребности, даже такие, которые те не всегда сознают. Маркетинг должен приносить реальные ценности покупателям, а не скатываться в торгашество. Маркетинг — это, можно сказать, оздоравливающий процесс⁹.

Героизм продаж

При слове «продажи» многие из нас не ожидают ничего хорошего: на ум сразу приходит образ излишне ретивого или назойливого продавца. Но если продажи связаны с реальными потребностями покупателей, которые у них имеются, но еще даже не осознаны, то они становятся ценным инструментом и могут быть даже героическими. Как говорит Кип Тинделл, сооснователь и CEO The Container Store, сотрудники порой «сачкуют» и дают покупателю только то, о чем тот просит, вместо того чтобы искать дополнительные пути создания ценностей. Это вредит и компании, и покупателю. Этот урок Кип иллюстрирует так называемой историей о человеке в пустыне.

Герой этой истории много дней странствовал в пустыне, был на пороге смерти и наконец приблизился к оазису. Вы живете в этом оазисе и видите человека, который надеется, что вы все-таки не мираж. Большинство бизнесменов, согласно аналогии, подбегают и дают бедняге стакан воды, после чего похлопывают друг друга по плечу, считая, что сделали все прекрасно и что этого достаточно. Но, конечно, этому человеку еще много чем надо помочь. Возможно, у него тепловой или солнечный удар; ему явно нужны головной убор или навес от солнца; у него обезвоживание. Вы могли бы позвонить его жене и детям и сказать, что с ним все в порядке, — ведь уже несколько дней, как он пропал. Вы интуитивно чувствуете многие потребности человека, которого встретили в пустыне. В нашем хьюстонском магазине говорят, что у них этот человек через несколько часов плавал бы в бассейне с бокалом

«маргариты»), так хорошо бы о нем позаботились! Человек в пустыне стал бы гораздо счастливее, если бы его нужды предугадали. Это мы и называем героизмом продаж — полная концентрация на желаниях и нуждах покупателя, совершение того, что идет на пользу и покупателю, и компании¹⁰.

Покупатели как адвокаты

Сознательные компании понимают, как важно ставить интересы покупателя выше собственных и оставаться честными и прозрачными, общаясь с людьми. Они предоставляют покупателям истинную и полную информацию, помогая найти товары, которые лучше всего соответствуют их нуждам, — даже если эти товары делаются только конкурентами. Цена укрепления связей и порождения доверия в отношениях с покупателем намного превосходит цену одной случайной сделки.

Исследования Глена Урбана из Массачусетского технологического института показали, что, когда компании демонстрируют подлинную заботу о благополучии своих потребителей, это дает многочисленные результаты: покупатели больше доверяют этому бизнесу, увеличивают количество будущих покупок и становятся защитниками интересов этой компании, то есть фактически бесплатными и очень эффективными менеджерами по продажам¹¹.

Самые эффективные маркетологи для любого бизнеса — это всем довольные покупатели: они рекламируют ваш бизнес. Если таких покупателей достаточно, то в особой рекламе вы не нуждаетесь. Вот почему Whole Foods Market не нужно много тратить на рекламу. Мы делаем несколько объявлений об открытии нового магазина — вот, собственно, и все. Мы понимаем под маркетингом удовлетворение и ублажение покупателей, выстраивание хороших с ним отношений и формирование доверия. Если нам это удастся, то мы получаем отдачу: покупатели становятся лояльны к нашему бизнесу и рекомендуют нас друзьям и знакомым.

В этом смысле большую роль играют социальные сети: они дают людям, которым нравится бизнес, больше пространства, чтобы рассказать об этом. Более того, фрагментация медиасреды за пределами большой тройки социальных сетей, не говоря уже о технологиях, с помощью которых можно легко пролистывать рекламу, чрезвычайно затруднила возможность выхода на более крупный рынок посредством традиционной рекламы. Это дает реальные

маркетинговые преимущества компаниям, которые имеют высшую цель и готовы использовать инструменты маркетинга не для продажи, но для создания ценностей для тех людей, которые разделяют их убеждения¹².

Взаимозависимость между покупателями и сотрудниками

Отношения между покупателями и сотрудниками очень важны, особенно в сфере услуг – например, в розничной торговле. Для нас в Whole Foods Market было бы невозможно создать ценности для покупателей без помощи сотрудников. Именно они обеспечивают качественное обслуживание, создавая положительный потребительский опыт. Вот почему наша философия отношения к заинтересованным лицам гласит: «Счастливые сотрудники – счастливые покупатели». Если мы действительно заботимся о своих покупателях, необходимо заботиться и о сотрудниках.

Итак, переходим к рассмотрению второго крыла, которое дает возможность парить птице свободного предпринимательства: сотрудникам.



ГЛАВА 6

Вдохновенные, страстно преданные делу сотрудники

Можно ли построить бизнес на любви и доверии, а не на страхе и стрессе? Вот вопрос, который задавали основатели Whole Foods Market в начале жизни компании. Мы оглядывались на другие известные нам компании и замечали, что страха и стресса у их сотрудников было более чем достаточно. Почти все наши знакомые не особенно стремились идти на работу.

Вот небольшой, но крайне удручающий факт: количество сердечных приступов в мире существенно превышает норму в понедельник утром!¹ Грустная истина в том, что многие ненавидят свою работу и испытывают из-за нее постоянный стресс. Рабочее место часто подавляет личность, условия работы порой отвратительны, к сотрудникам вообще не относятся как к людям, а коллеги видят друг в друге лишь конкурентов и источник угроз. Неудивительно, что такую популярность обрела сеть ресторанов TGIF (Thank Goodness It's Friday*). Большинство считают работу тяжким, но неизбежным бременем, которое нужно пережить, а расслабляться можно по вечерам, на выходных

* Слава богу, пятница! (англ.)

и в отпуске. Эти люди живут ради времени, проводимого вне работы. Действительно ли так и должно быть? Работа — это каторга и скука? Отнюдь. То, что большинство людей несчастливы на работе, не значит, что она не важна или не может привести к счастью. Реальность состоит в том, что работа занимает центральное место в жизни многих людей. Зигмунд Фрейд говорил: «Любовь и работа — краеугольные камни нашей человечности».

Работа, смысл жизни и счастье

Большинство людей в XXI веке (особенно хорошо образованных и достаточно обеспеченных) хотят работать не просто ради куска хлеба. Они мечтают, чтобы работа их стимулировала и доставляла удовольствие. Они стремятся к смыслу, хотят приносить пользу, делать мир лучше. Они хотят попасть в общество друзей, ищут возможности учиться, расти и радоваться.

Несколько лет назад Институт Гэллапа провел исследование человеческого счастья в 155 странах. Опрос показал, что ведущая причина счастья — не богатство: по достижении определенного уровня его эффект размывается. Это и не здоровье, так как большинство людей с хорошим здоровьем принимают его как должное. Это даже не семья. Ключевая причина счастья — это «хорошая работа», то есть работа осмысленная и выполняемая в компании людей, которые нам безразличны. Джим Клифтон, председатель и CEO Института Гэллапа, пишет: «Весь мир хочет иметь хорошую работу. Это одно из самых важных открытий в истории нашего института... Раньше прежде всего мечтали о любви, деньгах, пище, крове, безопасности, мире и свободе. Но в последние 30 лет все изменилось. Сейчас люди хотят иметь хорошую работу — как сами, так и для своих детей»².

Это не должно удивлять. В конце концов, большинство из нас примерно треть того времени, что мы бодрствуем, проводит на работе. Если работа приносит нам радость, нравится нам, если мы любим и уважаем своих коллег, то мы чувствуем удовлетворение и счастье. Если же мы считаем работу каторгой или еще чем похуже, если нас окружают недовольные и циничные люди или те, кто хочет вырваться вперед за наш счет, то и сами мы обречены быть несчастливыми.

Работа не обязательно должна быть скучной и унылой. Эффективный труд и веселье вовсе не исключают друг друга. Работа должна быть местом, где мы

находим смысл и цель, а также общество и удовольствия. Можно быть полностью сосредоточенным на работе и вместе с тем делать ее в охотку. Отличное рабочее место — это один из важнейших шагов на пути к созданию динамичной, инновационной культуры.

Отличный пример компании, создающей прекрасную рабочую атмосферу и вместе с тем стремящейся к инновациям, — Southwest Airlines. Хёрб Келлехер, пожизненный СЕО компании и ее основатель, — полный идей чудак, которому захотелось создать интересное рабочее место, куда сотруднику хотелось бы приходить. Келлехер сам задал нормы поведения, приняв участие в ряде поразительных выходов, которые стали легендами и в компании, и во всей отрасли. Роберт Бейкер, вице-президент American Airlines, гораздо менее удачливого соперника компании, однажды недовольно сказал: «Они там управляются идиотизмом Хёрба Келлехера»³. И надо сказать, отлично получается!

Работа, карьера, призвание

Наша трудовая деятельность может проходить на трех уровнях: работа, карьера или призвание⁴. Если это «просто работа», то речь идет об обычной сделке: мы обмениваем определенное количество часов в неделю на определенную зарплату и набор льгот и сами решаем, имеет ли такая сделка смысл. Однако никакой эмоциональной связи с работой при этом нет. Она ничего не значит для нас, кроме того, что надо зарабатывать себе на жизнь. Подлинной жизнью мы живем только по вечерам и в выходные.

Более амбициозные люди ставят себе задачу сделать карьеру, открывающую возможности достичь высших уровней ответственности, получить вознаграждение за большие усилия и постепенно продвигаться по корпоративной лестнице. Но многие из этих людей не чувствуют эмоциональной приверженности своей работе, и награды для них существуют только материальные. Порой чрезмерно амбициозные карьеристы вообще слишком увлекаются собой, и их поведение вредит организации и коллегам.

Но работа может быть и призванием, настолько важным, что мы продолжали бы работать, даже выиграв в лотерею и разбогатев. Подобная работа дает нам осознание ценности и удовлетворение не только от зарплаты. Она имеет отношение к какой-то нашей страсти, к чему-то исключительно важному для мира. Мы чувствуем себя лучше всего, когда работаем. И именно к этому и должны стремиться все сотрудники и работодатели: как можно больше людей должны считать работу своим призванием.

Один из CEO Whole Foods Уолтер Робб так описывает важность ценностей, разделяемых компанией и ее сотрудниками:

Я всегда спрашиваю наших новых сотрудников, как и почему они решили у нас работать. После этого возможны тысячи вариантов продолжения разговора, но можно сказать, что, помимо того, что у нас есть хорошая репутация, основная причина — то, что сотрудники разделяют наши ценности и считают, что, работая у нас, они смогут изменить мир к лучшему. Это язык цели⁵.

Теоретик менеджмента Гэри Хэмел считает увлеченность сотрудников жизненно важным конкурентным преимуществом: «В мире, где покупатели каждое утро спрашивают: «Что у нас новенького, принципиально другого, удивительного?», успех зависит от способности компании раскрыть инициативу, воображение и страсть сотрудников на всех уровнях, что может произойти, только если эти ребята душой и сердцем преданы работе, компании и ее задачам»⁶.

Внешняя и внутренняя мотивация

Эволюционные и общественные изменения последних десятилетий значительно снизили эффективность традиционных подходов к мотивации сотрудников и влиянию на них. В своей последней книге *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us** Дэниел Пинк дает очерк исследований человеческой мотивации за последние 40 лет и показывает, что большинство бизнесменов игнорируют данные науки и не пользуются ее предложениями⁷. Они продолжают с излишним доверием относиться к внешним мотиваторам — тому самому методу кнута и пряника, стимулам и угрозам. Но внешние мотиваторы эффективны только в том случае, если у работы нет внутреннего смысла и потенциала для применения творческих способностей и удовлетворения — например, если речь идет о сборочных линиях, где без конца приходится повторять одно и то же действие.

Когда же сотрудники считают свою работу исполненной внутреннего смысла и наслаждаются ею, они руководствуются значительно более мощной

* Издана на русском языке: *Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует*. М.: Альпина Паблишер, 2013.

внутренней мотивацией. Чтобы пользоваться этим, компании должны сначала убедиться, что пригласили нужных людей на нужную работу. Следовательно, нужно нанимать талантливых и способных людей, лично преданных целям компании и ее деятельности. Компании должны также подумать о том, как изменить рабочий процесс, чтобы добавить ему смысла. Из этого проистекает необходимость предоставления возможности роста и развития мастерства в определенной области. Эти три элемента — мастерство, цель и автономия — вместе ведут к высочайшим уровням внутренней мотивации, которая служит ключом к креативности, увлеченности процессом, производительности и удовлетворению.

Сознательные методы найма и удержания сотрудников

В сознательных компаниях очень большое внимание уделяется приему на работу. Сейчас исправить ошибки при найме гораздо сложнее, чем раньше, поэтому не нужно жалеть времени и сил на то, чтобы убедиться: вы нанимаете именно тех людей, которые соответствуют вашей организации, — тех, кто верит в цель бизнеса и согласен с ценностями и культурой компании. Например, The Container Store предлагает кандидатам пройти восемь собеседований с восемью людьми. Прежде всего компания проверяет разумность суждений и целостность личности. Остальное, по мнению рекрутеров, дело наживное.

В Whole Foods Market мы нанимаем сотрудников в конкретную команду на испытательный срок от 30 до 90 дней, по истечении которого требуется две трети голосов коллег, чтобы новичок получил статус полноценного члена коллектива. Логика здесь проста: любому под силу некоторое время обманывать руководителя, но значительно сложнее задурить голову всей команде. Новички, не заслужившие на испытательном сроке хороших оценок, не отличившиеся в работе или просто не соответствующие культуре Whole Foods Market, частью команды не становятся.

Большинство поступивших на работу в сознательные компании стремятся там остаться. Кип Тинделл говорит: «Едва ли не больше всего я горжусь тем, что люди приходят в The Container Store и не покидают компанию. Текучесть составляет у нас менее 10% в год, в то время как в среднем по индустрии — около

100%»⁸. В Whole Foods Market добровольная текучесть персонала для постоянных сотрудников (это более 75% от их общего числа) тоже составляет менее 10% в год. Так как сотрудники работают долгое время, сознательные компании могут себе позволить вкладываться в их обучение. Однако мало кто заходит в этом настолько далеко, как The Container Store: корпорация недавно увеличила время формального обучения каждого сотрудника с 240 до 270 часов. В среднем по розничной отрасли оно составляет всего 16 часов.

Практика мотивации страхом стала хорошо известна в последние десятилетия благодаря финансовому успеху, которого долгое время добивался Джек Уэлч в качестве CEO General Electric, — до 2001 года. Компания ввела рейтинговую систему оценки сотрудников и ежегодно увольняла десять процентов — тех, кто показал самые низкие результаты (подобную же политику вела Enron)⁹. Рациональное зерно в этом было: люди так боялись оказаться в числе худших десяти процентов, что изо всех сил работали, чтобы этого не произошло. Но даже если люди работают изо всех сил и считают, что делают все нормально, уверенности быть не может. Из-за страха оказаться в числе уволенных сотрудники начинают видеть в коллегах не товарищей по общему делу, а соперников. Они стараются сделать так, чтобы обеспечить себе превосходство над всеми в команде. Виктор Франкл со стыдом облегчения писал о том, как они с другими заключенными чувствовали себя, когда в концентрационном лагере для уничтожения выбирали кого-то другого: «Уж лучше его, чем меня». Мы считаем, что такая стратегия очень вредит морали на рабочем месте, потому что создает атмосферу страха и настраивает людей друг против друга. Страх может быть эффективным краткосрочным мотиватором — в кризисной ситуации с его помощью можно ненадолго мобилизовать огромные силы. Но в качестве постоянной стратегии это совершенно не работает. Зачем добровольно организовывать себе текучесть в 10%? Если все работают нормально, пусть все и остаются.

Сознательные компании даже бывших сотрудников считают своими. Кое-где, например в консалтинговой компании McKinsey и в австралийской юридической фирме Gilbert & Tobin, есть формальные программы развития для бывших членов команды. В большинстве фирм покинувшие компанию сотрудники сохраняют весьма враждебные отношения с бывшим работодателем. Для сознательного же бизнеса это нехарактерно. Например, многие сотрудники, которым пришлось уйти из-за вынужденного сокращения штатов в The Motley Fool, охотно присоединились к компании, когда она вновь начала расти.

Значение командной работы

Неудивительно, что во многих сознательных бизнесах сотрудники организованы в отдельные команды. Работа в команде создает доверительную атмосферу, и, кроме того, она вполне естественна: сотни тысяч лет человечество эволюционировало в небольших группах и племенах. Людям обычно нравится входить в команду, где ценится их вклад и создаются все условия для реализации творческих наклонностей и эффективной работы. Хорошо организованная структура команды позволяет пробудить дремлющие источники синергии, так что целое становится больше, чем сумма отдельных частей. Командная культура сотрудничества и совместного вклада не только в основе своей импонирует человеческой натуре, но и жизненно важна для создания оптимального рабочего места. К тому же так работать интереснее. Со временем в лучших командах образуется чувство причастности к единому целому. Например, в Whole Foods Market команды порой называются вымышленными именами – Rocking Richardson Grocery Team или Green Produce Monsters.

По большей части команды в Whole Foods включают от шести до ста человек. Более крупные коллективы делятся на подкоманды. Лидеры каждой команды входят в руководство магазина, а руководители магазина становятся членами регионального руководства. Взаимосвязанная структура поднимается до высшего уровня руководства компании. Команды принимают собственные решения относительно приема на работу, выбора продуктов, мерчандайзинга и иногда даже размера зарплаты. У команд есть и ответственность за доход. Большинство наших стимулирующих программ направлено не на личность, а на команду. Например, бонусы участия в прибыли распределяются в соответствии с командной производительностью.

Команды дают возможность человеку ощутить безопасность и принадлежность к коллективу. Творческие идеи отдельных личностей пульсируют во всей команде и подвергаются улучшению. Существует миф, особенно распространенный в США, об одиноком гении, который выдвигает блестящие идеи, меняющие мир. Хотя это порой действительно происходит, гораздо чаще человек выдвигает идею в кругу своей команды, которая впечатляется ею и принимается ее улучшать. Дух сотрудничества позволяет идее развиваться и взростеть.

Для человека естественны и сотрудничество, и конкуренция. Мы в Whole Foods считаем эффективными товарищеские состязания между различными

самоуправляемыми командами. Например, команда отдела фруктов и овощей одного магазина желает улучшить свою производительность и продажи по сравнению с другими аналогичными командами того же географического региона или по всей стране. Большая честь — удостоиться звания лучшего отдела фруктов и овощей или мясного отдела в регионе или во всей компании. Этот подход противоположен модели Джека Уэлча, когда сотрудники соперничают, чтобы не оказаться на улице. Здесь же команды соревнуются за награды, но никого при этом обычно не увольняют.

По нашему опыту в Whole Foods Market можно сказать, что доверие, слаженная работа и производительность оптимальны именно в этом типе организационной структуры — в небольших командах. Каждый человек — жизненно важный член команды. Успех команды зависит от бесценного вклада каждого сотрудника. Никто не остается без внимания, но и никто незаслуженно не выходит на передний план благодаря эффективным мерам саморегулирования в коллективе.

Сознательный подход к заработной плате

В любой организации сотрудники уделяют большое внимание тому, как работает система компенсаций. Что бы ни рассказывала организация о своих ценностях и цели, заработная плата — это подтверждение слов делом. Ничто так не подрывает мотивацию, как ощущение, что система компенсаций несправедлива и нечестна. Если организация говорит о высших целях, великолепной клиентской службе и других идеалах, но при этом заработная плата с подобными идеалами несовместима, ничего хорошего не получится.

В Whole Foods Market мы используем определенные принципы оплаты труда, которые пока вполне эффективны. Вероятно, самый радикальный из них — это полная прозрачность зарплат: каждый сотрудник компании может узнать, сколько получает любой другой. Такая прозрачность — неотъемлемая часть нашей культуры, гарантирующая, что система компенсаций справедлива. Благодаря прозрачности сотрудники могут сообщать о том, что считают несправедливым, давая компании возможность это изменить и преодолеть. Некоторые типы командной компенсации полезны для укрепления командного духа и слаженности работы. В Whole Foods Market используется система участия в прибыли. Когда команда увеличивает производительность труда, то она

получает бонусы, которые выплачиваются в соответствии с отработанными часами. Это укрепляет внутрикомандную солидарность, так как у участников команды появляются общие интересы. По нашему опыту, этот тип командной компенсации не ослабляет внутренней мотивации, поскольку всегда приятно быть членом команды победителей.

Все наши высшие руководители (семь топ-менеджеров) получают совершенно одинаковую зарплату, бонусы и опционы. Внутри этой группы царит полная солидарность и высокий уровень доверия, и мы надеемся, что так будет и впредь. Вы можете возразить, что одни руководители более полезны, чем другие. Но с течением времени небольшая разница в зарплате может вызвать зависть и подорвать доверие друг к другу. У наших лидеров есть сильное чувство призвания, которое отменяет необходимость оценивать себя в материальном эквиваленте.

Внешнее и внутреннее равенство

Продолжим разговор о справедливости. В Whole Foods Market запрещена любая компенсация, в том числе бонусы, которая в девятнадцать и более раз превышает среднюю зарплату всех членов команды. В сходных по величине компаниях, обращающихся на рынке, это соотношение, включая бонусы акциями и другие стимулы, может составлять 400–500¹⁰.

Устанавливая компенсации, компании учитывают внутреннее равенство (при котором компенсационная система считается справедливой внутри коллектива) и внешнее (то есть насколько зарплата на соответствующей позиции конкурентна по рынку). Большинство компаний при определении зарплаты менеджеров сосредоточивается прежде всего на внешнем равенстве. Если они обнаруживают, что конкурент платит CEO или финансовому директору некую сумму, то считают, что их предложение должно быть примерно таким же. При этом мало компаний согласны на средний уровень — большинство стремится к уровню 75% и выше. Это порождает эффект храповика, который привел в последние десятилетия к быстрому росту зарплат топ-менеджеров.

Если внешнее равенство не уравновешивается внутренним, то может возникнуть система, при которой в коллективе такие зарплаты станут считаться несправедливыми, что может повлечь огромную потерю мотивации. У нас в Whole Foods зарплатный потолок сохраняется вот уже примерно 25 лет (соотношение постепенно выросло до текущего уровня 19:1, чтобы все же сохра-

нять конкурентные позиции на внешнем рынке), и неадекватная компенсация ни разу не привела к тому, чтобы мы потеряли топ-менеджера, которого хотели бы сохранить.

Есть и еще одно рациональное обоснование потолка зарплат. Мы хотим таких лидеров, которые больше заботились бы о цели компании и людях в ней, чем о власти или личном обогащении. Наши топ-менеджеры неплохо зарабатывают, но очевидным образом получают не все деньги, которые могли бы. Если бы они просто хотели увеличить собственные доходы, то легко смогли бы уйти в другое место. Более того, многие из них постоянно получают предложения о переходе на значительно большие деньги. Но наши лидеры считают размер оклада в Whole Foods по сравнению с другими работниками компании вполне разумным и справедливым. Хотя большинство не отказались бы от его повышения (что вполне в человеческой природе), они и так состоятельны по любым стандартам и могут делать в этой жизни все, что захотят.

Из этого следует и третья причина, по которой мы верим в справедливость потолка зарплат: таким образом у нас появляется возможность привлечь людей с высоким уровнем эмоционального и духовного интеллекта. В какой-то момент у них оказывается достаточно денег, чтобы навсегда себя обеспечить материально, жить комфортно и интересно, удовлетворяя большинство своих желаний. Умение сказать «мне достаточно» — признак эмоциональной и духовной зрелости. По достижении определенной точки требовать больше просто нездорово — это род болезни¹¹.

Равные преимущества

Когда дело доходит до соцпакета, в большинстве компаний, как выясняется, действует ярко выраженная классовая система. Менеджеры получают особые блага, недоступные для всех остальных. У них более привлекательные пенсионные планы, лучше страховка, они летают бизнес-классом или на частных самолетах, останавливаются в лучших отелях, имеют персональных советников по налогам и так далее. В Whole Foods Market у любого сотрудника — от CEO до новичка — один и тот же набор льгот. Единственная разница основана на сроке работы в компании: чем больше стаж у сотрудника, тем больше его оплачиваемый отпуск и тем больше вклад компании в его страховку и пенсионный план. Кассир, который работает в компании несколько лет, пользуется теми же льготами, что и два наших CEO. Когда мы рассказываем об этом,

то всегда видим, что это производит на слушателей впечатление. Такое равенство в преимуществах порождает чувство солидарности в организации. Время от времени приходится противостоять усилиям отдельных лидеров компании, которые считают, что заслуживают больших льгот, так как занимают более высокую должность. Однако со временем такие лидеры просто покидают нас в поисках лучших финансовых условий, и мы этому только рады, так как у нас всегда получается заменить их более способными руководителями, лучше соответствующими нашей корпоративной культуре. В Whole Foods Market этот вопрос не обсуждается.

В нашей компании сотрудники каждые три года голосуют по поводу льгот, которые они хотят получать. Мы пошли на это, потому что часто возникают вопросы о новых типах льгот — даже о страховании от потери домашнего животного! Мы поняли, что недостаточно умны, чтобы понять, какие льготы предложить нашим сотрудникам, поэтому мы предоставили им возможность решать самим. Каждые три года мы выставляем на всеобщее голосование все льготы, руководство решает, какой процент от общей выручки может на это выделить, назначая стоимость каждой потенциальной льготы, а сотрудники голосуют за тот или иной выбор. Этот процесс приводит к тому, что льготы отражают желания и потребности большей части коллектива. По мнению руководства, часто сотрудники принимают не лучшее решение относительно льгот. Например, они отклонили возможность получать оплату за общественную работу, выбрав вместо этого более продолжительный отпуск.

Здоровье и физическое состояние сотрудников

Медицинское страхование сотрудников в последнее время становится настоящей проблемой для бизнеса, особенно в США, где его стоимость постоянно растет. Вот убедительная статистика: 50 лет назад американцы тратили примерно 16% своего располагаемого дохода на питание и 5% на здравоохранение. В 2010 году на питание уходило 7%, а на здравоохранение уже 17%¹². Однако сознательный бизнес не идет на компромиссы, столкнувшись с необходимостью предоставить своим сотрудникам качественное медицинское обслуживание. Обычно оно распространяется и на сотрудников, работающих неполный рабочий день, если те выработывают нужное число часов в неделю. Одна из таких компаний — Trader Joe's. Дуг Паух, ее бывший президент, говорит:

Когда люди идут на работу, они приносят с собой беспокойство, болезнь, раздражение, печаль, и покупатели всегда это чувствуют. Для нас это беспроигрышная стратегия: мы оплачиваем льготы сотрудникам, и они благодарны нам, ценят это и счастливы — а когда они счастливы, покупатели тоже ощущают счастье и радость в нашем магазине¹³.

Большинство компаний при мысли о здравоохранении сотрудников представляют себе лишь стоимость медицинского полиса. Но здравоохранение — это не только трата денег, но и желание помочь людям вести здоровую, полноценную, яркую жизнь. Whole Foods Market создала инновационные концепции поддержания здоровья и физической формы сотрудников, что очень полезно для духа нашей организации. Будучи самозастрахованной компанией, мы потратили на здравоохранение сотрудников более 200 миллионов долларов в 2011 году. Мы всегда ищем возможность предоставить сотрудникам ценные льготы, причем желательно по приемлемой цене, а это непростая задача, учитывая невероятный рост стоимости здравоохранения в США в последние десятилетия. Наш план охраны здоровья основан на двух программах, работающих вместе: это план здравоохранения с высокими отчислениями для оплаты катастрофических событий и личные счета на здравоохранение, спонсируемые компанией (либо одноразовые возмещения, либо ежедневные накопления). То, что мы самозастрахованы, заставляет с большей щепетильностью относиться к стоимости медицинского обслуживания. Мы всегда объясняем это нашим сотрудникам: именно сама компания, а не внешняя страховая фирма в итоге оплачивает их врачей.

Помимо инновационного плана медицинского страхования мы уделяем большое внимание улучшению здоровья и благополучия наших сотрудников. Это отличный пример стратегии «выигрыш⁶», в котором используется взаимозависимость заинтересованных лиц. Мы понимаем, что если наши сотрудники будут здоровы, то у них останется больше энергии на работу и они окажут покупателям услуги более высокого качества, а компания, в свою очередь, сможет меньше тратить на их медицинскую страховку. Таким образом, это выигрышный шаг для сотрудников, покупателей, инвесторов и других заинтересованных лиц. Чтобы улучшить здоровье и физическую форму сотрудников, Whole Foods Market предлагает добровольную скидочную программу на основе уровня физического здоровья каждого сотрудника. Программа предлагает дополнительные скидки, помимо стандартных 20%. Чтобы получить их,

нужно соответствовать определенным биометрическим критериям: содержанию холестерина, индексу массы тела, отношению роста к талии, кровяному давлению, а также избегать никотина. Раз в год мы приглашаем в наши магазины и офисы мобильную лабораторию. Компания оплачивает добровольное тестирование – примерно 78 долларов на человека, – и результаты тестирования определяют дополнительные скидки, которые может получить сотрудник. Есть четыре уровня – от 22 до 30%: бронзовый, серебряный, золотой и платиновый. В нашей культуре престижным считается добраться до высшего уровня. В результате сотрудники уделяют больше внимания диете и физическим упражнениям, многие бросили курить (курильщикам эти уровни вообще недоступны). На второй год работы программы мы обнаружили, что количество сотрудников, которые соответствуют какому-либо уровню скидки, выросло на 20%. Пока еще рано делать окончательные выводы, но прогресс уже впечатляет.

Вторая программа называется «Полное погружение в здоровье». Мы предлагаем возможность при желании присоединиться к программе наименее здоровым сотрудникам, а также тем, у кого риск заболеть особенно высок: страдающим ожирением, нарушением сердечной деятельности или диабетом, имеющим высокий уровень холестерина или кровяного давления. Это крайне мотивированные люди, часто имеющие различные вредные привычки в питании, но страстно желающие поправить здоровье. Цель в том, чтобы помочь им обрести контроль над своей жизнью. Многие из них уже отчаялись, считая, что капитальных изменений в здоровье у них уже никогда не произойдет. За счет компании (а это примерно три тысячи долларов на человека) эти сотрудники имеют возможность пройти недельную медицинскую программу, в соответствии с которой, в частности, прослушают интенсивный курс лекций о здоровом питании и здоровом образе жизни. За эту неделю страдающие ожирением люди в среднем теряют почти по пять килограммов; уровень холестерина может понизиться на 40 и более пунктов, а давление – на 30 и более пунктов. Питание они получают свежее и полезное, чувствуют себя сытыми, кроме того, еда еще и вкусная. За семь дней они видят настолько очевидный прогресс, что осознают: действительно можно контролировать свое здоровье отныне и до конца жизни. Это приносит большую радость, ведь теперь они понимают, что не обязательно всегда быть толстым или больным.

Результаты программы оказываются просто потрясающими. Мы понятия не имели, что можно так быстро добиться столь серьезного прогресса! За первые два года в программе приняли участие примерно 1300 человек. Десятки

из них потеряли почти 50 килограммов менее чем за год. Развитие болезней сердца и диабета было остановлено. Врачи утверждают, что диабет второго типа неизлечим. Возможно, фармацевтическими препаратами вылечить его нельзя, но изменения в диете и образе жизни определенно способны это сделать. Более того, сделать это быстро. За 30–90 дней люди переставали принимать инсулин и излечивались от диабета второго типа (всегда под наблюдением врачей, специализирующихся именно на этом типе диетологического лечения). В большинстве случаев требуются радикальные изменения диеты: натуральные продукты, вегетарианство, высокая плотность питательных веществ, здоровые жиры. Сотрудники, готовые пойти на такие изменения в образе жизни, быстро и существенно смогли поправить свое здоровье. Мы настолько в восторге от этой программы, что распространили ее действие на супругов сотрудников и членов их семей и планируем предложить ее остальному миру.

Радость работы

Сознательный бизнес создает такую среду для осмысленной работы, которая побуждает и поощряет к росту и обучению сотрудников. Они понимают, как важно создавать самоуправляемые рабочие команды, имеющие все права и нацеленные на сотрудничество. Сознательный бизнес самоорганизуется с помощью внутренних мотиваторов, таких как цель и любовь, и создает рабочую среду, позволяющую сотрудникам процветать в качестве реализующих себя личностей. Преимущества такого положения вещей разделяются всеми заинтересованными лицами, в том числе инвесторами. В следующей главе мы рассмотрим вопрос сознательной и ответственной работы с инвесторами.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks