

# Глава 3

## Интеллектуальная целостность

Тренерам и фанатам профессионального бейсбольного клуба Boston Red Sox часто приходилось терпеть срывы их звездного отбивающего игрока Манни Рамиреса, иной раз приводившие к полному хаосу, и им оставалось просто пожимать плечами: «Таков уж Манни». Несмотря на то что именно он одним взмахом биты много раз приносил команде судьбоносные победы, Манни все же доставлял слишком много хлопот владельцам клуба, и они постоянно вели переговоры с разными командами, безуспешно пытаясь продать его.

Точно так же топ-менеджеры Gillette несколько лет не могли принять реальность. Когда рыночная доля направления бритвенных систем резко сократилась, управленцы просто пожимали плечами, бросая: «Это не так уж страшно, все равно у нас 70% рынка».

Когда бизнес Duracell потерял 15% рыночной доли и более половины прибыли, это было «просто переходное состояние», «со временем все прошло бы».

Когда эксперты с Уолл-стрит предположили, что Gillette перегрузила ретейлеров своей продукцией и поэтому покупатели ее не берут, компания ответила, что «перегруженный покупатель — это мотивированный покупатель», и начала искать способы продавать больше.

Компании Gillette по-настоящему не хватало интеллектуальной целостности.

Быть целостным — значит придерживаться морально-го кодекса и быть честным. В бизнесе интеллектуальная целостность — это то же самое плюс способность организации посмотреть в зеркало и осознать, что в нем отражается.

Известная история про лягушку и кипящую воду иллюстрирует то, как легко утратить чувство объективности, когда вы погружены в организационную культуру. История такова: если вы бросите лягушку в кипяток, она просто выпрыгнет оттуда, но если вы положите лягушку в холодную воду и станете медленно поднимать температуру, несчастное создание сварится прежде, чем успеет понять, что происходит. К сожалению, во многих компаниях из-за неправильного управления процессом интеллектуальная целостность может быть нарушена или искажена.

Обычно в свой первый день на новой работе вы замечаете ряд вещей, которые, по вашему мнению, лишены смысла; некоторые кажутся бесполезными, или непродуманными, или даже совершенно неправильными. Но это ваш первый день, и вы принимаете решение придержать язык. Вы не хотите показаться всезнайкой. Вы просто мысленно делаете пометку и не говорите ничего, пока не наступит более подходящий момент.

Две недели спустя вы все еще делаете мысленные пометки. Но вы уже готовы пересмотреть некоторые свои взгляды, и кое-какие «неправильности» вам уже кажутся нормальными. Ваши коллеги — замечательные люди, и они все делают как надо. Наверное, вы просто излишне категоричны.

Но нет: вероятно, вы сидите в котле, который медленно подогревается, и вода в нем вот-вот закипит.

## Избегайте «приготовления лягушки на медленном огне»

Один из способов избежать «приготовления лягушки на медленном огне» и снизить риск предвзятости — это провести предварительную работу, прежде чем вступить в должность. Для большинства людей первые сто дней на новом месте являются наиболее важными.

Общеизвестная мудрость гласит, что независимо от того, переходите ли вы на должность СЕО или на начальную позицию, ваша перспектива будет зависеть от ваших внутренних усилий. Сомнений нет, важно начать уверенно и споро.

Но для меня и та работа, которую я проделываю еще до первых ста дней, чрезвычайно значима. Иными словами, мне нужно разузнать побольше о проблемах, возможностях, подходах, препятствиях до того, как я войду в офис. Все ради интеллектуальной целостности и необходимости четко видеть реальность. И нет более подходящего времени для формирования интеллектуальной целостности, чем моменты переворотов.

Для СЕО перевороты обычно означают выход многомиллиардной компании из экономической комы. Но перевороты могут быть необходимы и в меньших масштабах, ибо небольшие кризисы происходят регулярно: новый бренд-менеджер должен улучшить продукт, утративший былые позиции; менеджер по персоналу должен устранить неразбериху с материальными компенсациями и продвижением сотрудников по службе; финансовый менеджер должен отойти от контроля и аудита и взять на себя функции активного бизнес-партнера.

Переворачивание бизнес-ситуаций — это то, с чем я постоянно сталкивался в своей карьере. Поначалу я негодовал, когда мне давали трудновыполнимые поручения: «Почему я? Отчего я не могу заниматься тем, что уже

наработано, тем, что я могу строить и развивать?» Но со временем я усвоил две вещи. Во-первых, ничто в бизнесе не может постоянно двигаться по нарастающей. А во-вторых, проверив себя на выносливость в переломные моменты, вы не только улучшите свою деловую репутацию, но и получите тот опыт, который даст вам подняться по карьерной лестнице. Помните: ради успеха в бизнесе вам независимо от занимаемой должности потребуются умение адекватно воспринимать реальность. Без целостной и честной оценки фундамент даст трещину, что негативно скажется на всех ваших дальнейших действиях.

## Из чего получаются успешные бренды?

Еще в начале карьеры меня повысили до менеджера нового продукта — лимонада под маркой Country Time, который General Foods Corporation только собиралась вывести на рынок. Наша компания уже долгое время являлась лидером в секторе порошковых напитков со своим брендом Kool-Aid. Это был самый продаваемый напиток, приносящий 300 миллионов долларов в год. К 1970-м Kool-Aid около 30 лет держался на рынке с доминирующей долей — 75%.

Недолго думая мы предположили, что накопленные нами знания точны и общее мнение верно. Все считали, что порошковые напитки — это зрелый продукт медленно развивающегося бизнеса. Поэтому за благо почитали не ждать чуда, а полагаться на умеренный рост и извлекать выгоду.

Но, будучи молодым менеджером, я боялся соглашаться с чужими предположениями. Наша команда определила и изучила целевую аудиторию, а также поняла динамику рынка, и мы верили, что способны открыть иную реальность. Используя старые и новые исследования, мы смотрели на весь рынок напитков глазами наших покупателей,