



NIGEL TRAVIS

THE CHALLENGE CULTURE

**WHY THE MOST SUCCESSFUL
ORGANIZATIONS RUN ON PUSHBACK**

НАЙДЖЕЛ ТРЭВИС

СПАСИБО ЗА ВОЗРАЖЕНИЕ!

**КАК КУЛЬТУРА КРИТИКИ ПРИНЕСЛА
МИРОВУЮ ИЗВЕСТНОСТЬ**

DUNKIN' BRANDS



Москва 2022

УДК 005
ББК 65.290-2
Т80

Nigel Travis

THE CHALLENGE CULTURE
Why the Most Successful Organizations Run on Pushback

Copyright © 2019 by Nigel Travis

Трэвис, Найджел.

Т80 Спасибо за возражение! Как культура критики принесла мировую известность Dunkin' Brands / Найджел Трэвис ; [перевод с английского Ю. Четвериковой]. — Москва : Эксмо, 2022. — 240 с. — (Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными).

ISBN 978-5-04-119110-8

Dunkin' Brands — компания, которой принадлежит 13 000 франшиз Dunkin' Donuts и около 8000 точек Baskin-Robbins по всему миру, а прибыль оценивается в \$240 млн.

Найджел Трэвис, генеральный директор Dunkin' Brands, уверен: залог успеха каждого руководителя — культура критики. В своей книге он раскрывает принципы культуры критики и объясняет, как завоевать любовь и уважение команды, повысить эффективность компании и обеспечить ей стабильный рост.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-119110-8

© Четверикова Ю., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Оглавление

Введение. САМЫЙ ВАЖНЫЙ «ПОЧЕМУ?»: ВОПРОС ДЖОАННЫ	7
Глава один. ПЕРВЫЙ ИМПУЛЬС: МЕНЯЕМ СТАТУС-КВО	11
Глава два. ЛИДЕР КАК ОБРАЗЕЦ: ПОЛ НА ПОЗИЦИИ	25
Глава три. УЧИМСЯ ЛЮБИТЬ ВОПРОСЫ: РАЗНИЦА МЕЖДУ ПАПОЙ, СОКРАТОМ И «BLOCKBUSTER»	40
Глава четыре. УЧИМ ДРУГИХ КРИТИКЕ: ПОЧЕМУ АЛЛЕН ШЕПАРД ДЕРЖАЛ ВСЕХ «В ЕЖОВЫХ РУКАВИЦАХ»	57
Глава пять. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОТРУДНИЧЕСТВО: КАК МЫ ЗАПУСТИЛИ ПРОДАЖУ КОФЕЙНЫХ КАПСУЛ	77
Глава шесть. ЗАДАЙ ЛЮБОЙ ВОПРОС: 60 КОФЕЙНЫХ БЕСЕД — ЭТО НЕ ПРЕДЕЛ	93
Глава семь. ВКЛАД ИЗВНЕ: БАНКИ, СМИ, СТУДЕНТЫ И ПРИМЕР ТОМА ХАГЕНА	113
Глава восемь. ЛИЧНЫЙ ВОЛШЕБНЫЙ ПИНОК: ВЫХОДИМ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА	129
Глава девять. ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ НОРМА: УРОКИ С ФУТБОЛЬНОГО ПОЛЯ	145
Глава десять. ВЫРАЖАЯСЬ ГЛОБАЛЬНО: ГОЛЛАНДСКИЕ ВАФЛИ, ЖОУСУН ²⁶ И ПИВО НА ЗАВТРАК	157
Глава одиннадцать. ЧРЕЗМЕРНОЕ ОБЩЕНИЕ: О БЛЕНДЕРАХ, АЛЛИГАТОРАХ	174
Глава двенадцать. ЦИКЛИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ: СТРАХИ, ОТДЫХ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЕРЕЗАГРУЗКА ПО БЕЛИЧИКУ	191

ОГЛАВЛЕНИЕ

Заключение. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ КРИТИКИ	209
Возможные вопросы. ЧЕК-ЛИСТ ПО СОЗДАНИЮ КУЛЬТУРЫ КРИТИКИ	237
Благодарности	225
Об авторе	226
Заметки.	227
Алфавитный указатель	233
Примечания	236

Введение

САМЫЙ ВАЖНЫЙ «ПОЧЕМУ?»: ВОПРОС ДЖОАННЫ

Над тем, что изложено в этой книге, я думал почти сорок лет, но мне и мысли не приходило сесть и записать хоть что-то, пока пару лет назад обстоятельства не сложились таким образом, что написание книги превратилось из неплохой идеи в совершенную необходимость.

Основной причиной стала повышенная концентрация событий в сфере бизнеса. Быстроразвивающиеся технологии, растущая конкуренция и запросы потребителей весьма интересно отразились на деятельности некоторых компаний. Политика их стала суровой, авторитарной, нацеленной на достижение контроля над областью, которую, казалось бы, невозможно контролировать. Под натиском внешних трудностей они лишь создали себе больше внутренних проблем. Несмотря на то что сложная бизнес-обстановка коснулась и нас, как председатель совета директоров и гендиректор компании «Dunkin' Brands» (включающий и «Dunkin' Donuts», и «Baskin Robins») я был убежден, что надо взять на вооружение иную политику: стать более гибкими, демократичными и адаптивными. Чем отрицать перемены в мире, лучше принять вызов и дать отпор. Как еще оставаться открытым к новым идеям и совершенствовать уже существующие стратегии?

Политическая обстановка также была довольно напряженной. Президентская кампания в 2016 году подняла много шума, а первый год правления Трампа и вовсе выдался диким и непредсказуемым. Американцам было сложно привыкнуть к такому способу управления страной. Обладает ли Трамп необходимыми для президента качествами? Умеет ли он слушать? Может ли принять участие в цивилизованном и конструктивном обсуждении? Способен ли преодолеть трудности, грамотно ответить на вопросы и критику? Все это заставило меня задуматься, каким лидером должен быть я сам и что нужно современному обществу.

В конце концов я обнаружил, что огромную роль и в моей личной жизни играет *критический взгляд*. Двое моих детей в возрасте десяти и двенадцати лет были невероятными почемучками (и остались ими по сей день). Они спорили и ставили под сомнение абсолютно все вокруг. Наблюдая за ними, я понял, что это необходимое условие их развития. А еще это укрепляет и обогащает отношения внутри семьи. Когда в определенный период я тренировал молодежные футбольные команды, то осознал, что умение критиковать и проверять друг друга на прочность необходимы для развития и мотивации этих команд. А в совете директоров умение задавать нужные вопросы — и вовсе один из ценнейших навыков, ведь критический взгляд помог бы многим компаниям избежать роковых ошибок.

Последней каплей стали слова моей жены, Джоанны. Нам довольно редко удается провести время наедине друг с другом, без детей, гостей или коллег. В один из таких редких вечеров мы ужинали в любимом ресторане, и в какой-то момент, возможно, после второго бокала вина, я сказал, что подумываю написать книгу. Не помню, чего я ожидал в ответ. Возможно, надеялся на восторженные слова вроде «Великолепная идея!» или «Найджел, у тебя выйдет бестселлер!».

По профессии Джоанна адвокат, привыкший к аналитическим процессам судебного разбирательства, но помимо этого, она опытный член совета директоров. После моего признания она осторожно взглянула на меня, и я прямо-таки увидел, как в ее голове крутятся шестеренки.

— Ладно, а что ты хочешь донести до людей? Какой у тебя посыл?

Она спросила это спокойно, без насмешки и сомнения, но и без воодушевления. Задала вопрос, потому что хотела узнать ответ. Какой вклад в общий дискурс сделает эта книга? Что такое я могу открыть людям, чего не может другой?

Этот вопрос звучал у меня в голове еще какое-то время. Он был одним из тех «почему», которых зачастую так не хватает в бизнесе. Зачем воплощать этот проект или план? Почему нужен именно этот сотрудник?

Это осмысленный вопрос. Я очень ценю талант Джоанны задавать подобные вопросы, потому что благодаря им вся наша семья, и я, в частности, начинаем смотреть на вещи с практической точки зрения.

И вот мой ответ на вопрос Джоанны: я расскажу, как построить культуру критики в любой организации: коммерческой, некоммерческой, правительственной или научной, — поскольку это необходимо для выживания и поддержания стабильности в турбулентных условиях современной жизни. Только благодаря правильным вопросам, критическому мышлению, преодолению трудностей и обсуждению у вас получится идти в ногу со временем, соответствовать потребительским запросам и добиться стабильности. Я понял это не только благодаря тому, что находился на посту гендиректора в «Dunkin'». Я пришел к этому методом проб и ошибок, когда был президентом и главным исполнительным директором в «Blockbuster», уже не существующей всемирной сети магазинов видеопроката. Крах «Blockbuster» произошел как раз из-за недостатка критического взгляда и неумения преодолевать трудности. Это жизненно важные вещи для любого бизнеса.

Критический взгляд особенно эффективен в нестабильные времена. Я думаю, мы все согласны с тем, что живем в эпоху нескончаемых перемен. Умеющие правильно критиковать постоянно подвергают сомнению статус-кво, пытаются отказаться от старомодных установок, изучают и обсуждают новые мысли и предложения, ищут достоверную и детальную информацию, выступают с интересными инициативами. Чтобы все это удавалось, надо поощрять людей проверять друг друга на прочность *каждый день, в любом направлении рабочей деятельности*. Они должны уметь высказывать свое мнение, сомневаться и задавать вопросы начальникам, коллегам, подчиненным, не боясь, что им это выйдет боком.

Вопросы в культуре критики всегда нацелены на позитивный результат, а дискуссия проходит в атмосфере уважения. Возражение, как мы увидим, отличается от нападения. Возражение не подразумевает агрессию, запугивание, насмешки, унижение, переход на личности, травлю или прямые оскорбления. Вопросы же касаются исключительно проблем и задач, а не людей или коллективов. Даже в разгоряченном обсуждении или состязании необходимо соблюдать границы дозволенного. Вопросы, критика, обсуждение и проверка на прочность — все это должно способствовать развитию внутри компании, выработке идей, креативности, введению инновационных подходов и созданию здоровой, основанной на уважении рабочей атмосферы.

Критика и возражение — это не бои без правил или шоу «Последний герой». Совершенствуясь в критическом мышлении, люди начинают лучше чувствовать, что именно стоит менять, как и когда это надо делать. Они размышляют над правильным вопросом, не спорят без причины и не кидаются камнями в ответ на конструктивную критику.

Благодаря культуре критики «Dunkin' Brands» удалось добиться положительных результатов. Из компании с довольно закрытым типом управления мы превратились в более восприимчивую к широкому кругу мнений и дискуссий организацию, что улучшило и стабилизировало производительность и качество, позволило внедрить новые технологии, сделало нас внимательными к тому, что происходит внутри и вовне компании. Построить эту культуру сложно по ряду причин. Большинство компаний с открытой и демократичной концепцией становятся авторитарными и жесткими во взглядах по мере их роста и превращения в большую корпорацию. Это видно на примерах таких старожилов как «General Electric» и разросшихся интернет-компаний вроде «Google», переживающую судебные тяжбы в связи с сокрытием сведений о разнице уровня заработной платы женщин и мужчин. «Google» также обвиняли в «жестком и авторитарном» подходе к приему на работу людей разных национальностей и с индивидуальными особенностями.

Кроме того, многие люди попросту не получают необходимые навыки: умение задавать осмысленные вопросы, давать разумную критику и участвовать в дискуссии. Начальство нередко считает, что все это не имеет значения. Но — я скажу об этом далее — во многих компаниях осознают, что такой подход себя не оправдывает. Удивительно, но даже в армии, где господствует девиз «подчиняйся и управляй» стали приветствоваться инициативы, нацеленные на улучшение учебных процессов и методик, не касающихся непосредственно военной стороны.

На протяжении всей своей карьеры я доводил до ума принципы, формирующие культуру критики, и старался применить их на практике. В конце концов я достиг уровня, на котором могу помочь другим построить и закрепить эту культуру в своих организациях. Вот зачем я пишу эту книгу.

Джоанна, это и есть мой длинный ответ на твой трудный вопрос. Спасибо тебе за него.

Глава один

ПЕРВЫЙ ИМПУЛЬС: МЕНЯЕМ СТАТУС-КВО

Одно из самых ярких воспоминаний о настоящей проверке на прочность компании связано у меня с Дональдом Трампом.

В декабре 2004 года, после десяти лет президентства в «Blockbuster», я стал президентом и гендиректором «Papa John's Pizza». Мы с Джоанной жили в то время в Далласе, где и находился головной офис «Blockbuster». Джоанна была в положении, и мы ждали первенца в феврале, поэтому я договорился с основателем «Papa John's» Джоном Шнаттером, что до рождения ребенка буду на частичной занятости. Его компания базировалась в Луисвилле, так что первое время мне пришлось жить на два города.

Частичное «гендиректорство» — это нонсенс, так что ко времени появления на свет нашего сына Иэна в феврале, я уже управлял компанией целиком и полностью. В марте я полетел на первую крупную конвенцию франшизы «Papa John's» в Орlando. Это была возможность представить людям себя и свой способ управления, познакомиться с коллегами и произвести нужное впечатление в качестве гендиректора. Утром первого дня конференции — это было пятого марта — Джон пригласил меня на сцену, и я выступил с презентацией перед полным залом. Все прошло хорошо. Мне удалось добиться от публики аплодисментов, смеха и внимания именно тогда, когда это было нужно. Многие подходили после выступления, чтобы познакомиться, но мне все еще казалось, что чего-то не хватает. Назревали перемены. Я чувствовал, что нам нужна какая-то искра, действие, вокруг которого можно сплотиться, вызов стандартному образу действий.

Во второй половине дня нам показали нечто интересное. Один мой коллега организовал небольшой (и вполне законный) промышленный

шпионаж и каким-то образом раздобыл запись крупного совещания в офисе нашего главного конкурента «Domino's Pizza». Мы наблюдали за тем, как один из боссов компании в своей речи провозглашает «Пара John's» врагом номер один. В нашей аудитории слышались свист и улюлюканья. Весь коллектив «Пара John's» был не просто заражен духом соперничества — он души не чаял в своем бренде.

После окончания дневной секции я отправился в номер для подготовки к следующему выступлению. Меня не отпускала мысль о реакции коллег на видео из «Domino's». Как коллектив сплотился на почве ненависти? Я решил включить телевизор, пока переодевался. Слушая вполуха, я все же засек слово «Domino's». Посмотрел на экран и увидел рекламу популярной тогда программы «Ученик»¹, главной звездой которой был не кто иной, как наш сорок пятый президент, а спонсором — «Domino's Pizza».

Если помните, «Ученик» — это нечто вроде «Последнего героя», только для бизнесменов. Все участники — это люди со стажем в сфере бизнеса, но на шоу они зовутся «учениками», объединенными в две противоборствующие «корпорации». Каждую неделю ведущий, и по совместительству главный судья, Трамп давал командам какое-либо задание, например, управлять рестораном или собрать деньги на благотворительность. В финале программы членов одной команды объявляли победителями, а другой — проигравшими. Гвоздем шоу был момент, когда Трамп объявлял самого слабого участника. Он поворачивался к несчастному и гремел: «Ты уволен!» Победитель сезона получал контракт, по которому он в течение года возглавлял одну из трамповских компаний и ежемесячный оклад в 250 тысяч долларов.

По мере роста популярности, шоу все чаще вовлекало в задания крупные компании, которые были очень рады пиару на ТВ. Так и случилось с «Domino's». В рекламе, которую я увидел, объявлялось, что в выпуске 31 марта, спонсором которого выступит «Domino's Pizza», заданием для команд будет придумать новую пиццу для сети. Компания собиралась не только отхватить кусок телеславы, но и прорекламировать свой новый продукт, пиццу со вкусом чизбургера. Трамп собственной персоной появлялся в точках сети и задолго до показа эпизода в эфире заявлял, что новый классический вкус «Domino's» объединил его «два любимых блюда — пиццу и чизбургеры».

Задумка показалась мне совершенно идиотской. Как люди без каких-либо знаний в области кулинарии могут создать рецепт качественной, вкусной пиццы? А любитель набить живот фастфудом, Дональд Трамп, выступать экспертом по качеству? Как соперничая, а не сотрудничая, команды могут создать хороший продукт? Это шло вразрез со всеми принципами «Papa John's»: отношения в компании как в семье, любовь к пицце, стремление к качеству и созданию долгосрочных отношений с пользователями и партнерами.

И тут у меня произошло озарение.

А что, если «Papa John's» вступит в игру? Что, если мы запустим свою рекламу и в новом эпизоде «Участника» бросим вызов «Domino's», Трампу и этому его «Ты уволен!»? Я не представлял, как это сделать, и не был уверен, успеем ли мы, но спинным мозгом чуял, что этот соревновательный момент покажет нашей же франшизе, как мы можем работать. Этот первый импульс, эта искра и зажжет сердце компании.

Я позвонил Джону и после пришел к нему в номер.

— Джон, слушайте, у меня совершенно чумовая идея, — сказал я.

— Ладно. — Джон меня тогда почти не знал, но было видно, что он готов выслушать и поддержать инициативу, если она того действительно стоит.

— Я только что по телевизору видел, что «Domino's» спонсирует новый выпуск «Участника», — сказал я.

— Ладно.

— Двум командам-противникам надо придумать новую начинку для пиццы прямо на шоу.

— Ничего себе!

— А «Domino's» к тому же будет рекламировать и собственный новый рецепт в рекламе во время программы.

— Ладно, а идея в чем?

— А в том, что мы должны запустить свою рекламу прямо во время шоу, — заявил я. — Вы будете судьей, поднимете на смех всю суть шоу и «уволите» «Domino's».

— Хех, мне нравится, — посмеялся Джон.

— Хорошо, выпуск выйдет 31 марта, — сказал я, — так что на подготовку у нас всего пара недель.

— Мы сможем это повернуть? — спросил Джон. Он сказал «мы», это был хороший знак.

— Пока не знаю, но прямо сейчас позвоню нашим специалистам по рекламе и все уточню, — ответил я.

— Тогда вперед, — сказал Джон.

И тут меня осенило.

— Подождите-ка секунду, — сказал я Джону. — Мы получим результат, который хорошо отразится на компании, только если пользователи франшизы буду задействованы с самого начала. Мы должны заручиться их поддержкой и вовлеченностью, прежде чем начать. В некотором плане, это должно было стать проверкой на прочность нашей компании даже больше, чем вызовом «Domino's».

— Согласен, — ответил он.

— Так что, если рекламные агенты дадут добро, я могу вечером устроить презентацию проекта пользователям франшизы и посмотреть, что они на это скажут, — предложил я.

— Отлично, давай, — поддержал Джон.

Я позвонил Джордану Циммерману, основателю и председателю рекламного агентства «Zimmermann Advertising», которое с нами сотрудничало. Я объяснил свою задумку.

— Что скажете? — спросил я.

— Блестяще, — ответил Джордан. (По крайней мере, насколько я помню.)

— А до 31 марта мы успеем?

— Успеем, — заверил он.

Я положил трубку и набросал конспект своего выступления. Тем вечером я вышел на сцену перед большой толпой, взволнованный и с мыслями, что вот он — первый импульс, открытое заявление о том, что нам нужно: бросить вызов «Domino's» и изменить статус-кво.

— Добрый вечер, дамы и господа! — начал я. — Помните ли видео с совещания наших главных конкурентов, которое нам показали ранее?

Из зала слышались недовольные возгласы. Да, помнят.

— Уверен, всем нам хочется реванша, не так ли? — спросил я.

Возгласы одобрения.

— У меня как раз есть чумовая мысль, как нам это устроить, — продолжил я. — Но без вас ничего не выйдет. Я хочу, чтобы вы все приняли участие в воплощении этой задумки, как вы на это смотрите? Согласны?

О да. Еще как согласны. Я их зачаровал. Все прислушались, затаив дыхание.

— Слышали о шоу «Ученик»?

— Конечно!

Конечно, слышали! Шоу взорвало рейтинги во время второго сезона.

— А знаете, кто выступает спонсором выпуска 31 марта?

— «Domino's»? — выкрикнул кто-то из зала.

— Именно, — ответил я. — А в чем заключается задание командам, знаете?

На этот раз ответил кто-то другой:

— Придумать новую начинку для пиццы!

— Верно! А вот и моя задумка: мы снимем рекламу для телевидения и запустим прямо в разгаре шоу. Бросим «Domino's» вызов и расскажем о том, что за бредовая мысль заставлять дилетантов разрабатывать рецепт пиццы. А потом объявим «Domino's», что они «уволены»!

Восторженные крики, смех, аплодисменты.

— Что скажете? Сделаем это? — спросил я.

Пользователи франшизы не могли усидеть на местах.

— Да, давайте сделаем!

Всеми руками и ногами «за».

Надо идти вперед, и только вперед. Циммерман включился в работу. Спустя две недели у нас был готовый ролик. Мы купили эфирное время на 64 каналах, так чтобы рекламу увидели по всей стране.

Настал день «икс», рекламу запустили. В ролике Джон сидит в большом кожаном кресле-троне в зале суда — все прямо как в шоу Трампа. Затем Джон поворачивается к камере и говорит: «Зачем покупать пиццу, сделанную учениками, когда можно заказать ее у профессионалов в «Papa John's»? В финале он смотрит прямо в камеру: «Из этого соревнования... — драматическая пауза, — «Domino's», ты уволен!»

Пользователям франшизы очень понравилось, пресса была в восторге, а мы добились нужного эффекта. Так коллектив «Papa John's»