TOP BUSINESS AWARDS

GREAT WORK

Как найти вдохновение, полюбить свою работу и начать зарабатывать

«Невероятно! Читать обязательно. Great Work покажет вам абсолютно новый путь к успеху».

Ларри Кинг, легендарный телеведущий

Дэвид Стёрт

Great work. Как найти вдохновение, полюбить свою работу и начать зарабатывать

David Sturt
Great Work. How to Make a Difference People Love
O.C. Tanner Company

© 2014 by O.C. Tanner Company. All rights reserved.
© Агеев В.С., перевод, 2015
© Дизайн обложки: iPaulusDesign, www.ipaulus.com, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

Тысячам людей, чья выдающаяся работа вдохновила нас на создание этой книги

Вступление

Невероятная исчезающая школа

«Потерять свою школу – значит потерять лицо города», – говорит мэр Ньюкомба Джордж Кэнон.

Город Ньюкомб, штат Нью-Йорк, расположен в 255 милях от Манхэттена, но с таким же успехом он мог бы находиться и за миллион миль оттуда. Рай для спортсменов – парк Адирондак, в 59 милях от Берлингтона, штат Вермонт, а также в этом районе располагается прекрасный кемпинг на озере Харрис и живет примерно 480 постоянных жителей.

Если вы взглянете на сделанные со спутника фотографии Ньюкомба на Google-картах, все, что вы увидите, – это озера, деревья и спортивная площадка школы Ньюкомба. Выглядит это так, будто окружающий лес пытается проглотить школу и вернуть времена племен ирокезов и алгонкинов.

13 июня 2006 года Кларк «Скип» Халтс получил звонок, которого долго ждал. Он был большим фанатом северной части страны с тех пор, как посетил ее в молодости, и поэтому с удовольствием принял назначение на пост нового руководителя Ньюкомбской центральной школы.

«Члены правления знали об успехе, которого я достиг с менее развитыми студентами в южном Нью-Йорке, – говорит Скип, – они наняли меня за свежий взгляд, по большей части в области административных программ и академических достижений, вроде того».

Итак, Скип переехал на север штата и погрузился в рутинные обязанности суперинтенданта, он вникал во все – от составления сетки расписания до встреч со студентами, которым была жизненно необходима дисциплина. Скип был счастлив, делая все эти вещи, но он также надеялся повлиять на школу и это сообщество, которое уже полюбил, более значительным способом.

Когда Скип приехал в городок в 2006 году, количество обучающихся в Ньюкомбской центральной школе, как и население городка, постепенно уменьшалось с тех пор, как местные лесо– и горнодобывающие производственные компании стали покидать Ньюкомб в 1970-м. Всего 57 студентов учились во всех 13 классах

(класс дошкольников и 12 лет общего образования). После того как на своем пике школа обучала 350 студентов, она столкнулась с периодом упадка, длившимся уже 40 лет, и скорее всего, это должно было закончиться тем, что детей просто перевели бы в другие школы. В первую неделю работы Скипа еще двое детей переехали в другие места, уменьшив общее количество студентов до 55.

Но об этой проблеме особенно не говорили.

В чем было дело?

Скип объясняет: «Когда я приехал впервые, сокращение количества учеников школы было уже настолько утвердившимся и въевшимся в общество процессом, что оно стало почти невидимым. С большими проблемами часто такое происходит. Наши глаза иногда просто не видят их, потому что если вы признаете их существование, вам придется бороться с этими проблемами. А это кажется невозможным. Большинство сельских школ просто сдаются. Во многих областях это приемлемо – принять, что некоторые вещи сломаны и не подлежат восстановлению, и начать работать над чем-то другим».

Хотя никто не ставил перед Скипом задачу увеличения количества школьников, он исследовал ситуацию и подумал: «Мы должны расти». Но как? Не мог же он вернуть лесо– и горнодобывающие компании прошлого. Так же непросто было бы переманить студентов из близлежащих городков. Как мог он привлечь больше студентов в крохотную удаленную государственную школу? Что могло сделать школу магнитом для студентов? И откуда эти студенты возьмутся? Что могла предложить его школа, что выделило бы ее среди других школ района?

Тем временем другая проблема изводила его подсознательно: этническое и культурное однообразие в школе. Его дочь, перешедшая из городской школы, однажды назвала свою сельскую школу «ванильной» из-за ее однорасовости. «Все такие же, как я», – сказала она. И она сказала это не в хорошем смысле. Семья Скипа понимала, что студенты покидают маленькие городки вроде Ньюкомба (где 95 процентов населения – белые), чтобы войти в деловой мир, полный разных языков, разных культур, разных религий и разных точек зрения. Насколько дети из этих городков будут подготовлены к сотрудничеству, соревнованию и конкуренции в растущем глобальном мире?

Скип отнесся к проблеме уменьшения численности студентов в Ньюкомбской центральной школе как к своей личной и решил найти выход, и даже после того, как он пытался отыскать решение, какое-то время ничего не приходило ему в голову. Но однажды, когда он говорил об образовании по телефону со своим братом, который жил в Австралии, на него снизошло вдохновение. Брат Скипа, рекрутер иностранных студентов для частных школ, просто упомянул, что образование иностранных студентов – третья по объему индустрия в Австралии.

Подожди-ка. Скажи это еще раз. Серьезно?

Скип внезапно увидел, как планеты сошлись перед школой в маленьком городке с ее нехваткой разнообразия и в то же время проблемой малочисленности студентов. Эта неожиданная связь позволила ему представить простое решение:

СЕЛЬСКАЯ ШКОЛА + ИНОСТРАННЫЕ СТУДЕНТЫ = РОСТ

Скип внезапно почувствовал, насколько это возможно. Он мог ясно представить, как привлечение иностранных студентов может изменить будущее Ньюкомба. Постепенный рост, даже три или четыре новых студента в год, мог бы компенсировать негативные тенденции последних лет. А что могут дать студенты из других стран маленькому городку в плане разнообразия, культурной перспективы, представления о других языках, наставничества в учебе и социальной жизни? Имея в виду все эти потенциальные изменения, Скип мог видеть, что новых трат для воплощения идеи не понадобится. В школе уже есть учителя, доски, учебники и сотрудники. Все, что потребуется, – это расходные материалы, вроде еды и места для жилья. Плюсы, очевидно, перевешивали затраты. У Скипа до сих пор больше вопросов, чем ответов, но он верит, что его идея осуществима. Поэтому он начал делиться своей идеей с теми, чья поддержка была нужна для воплощения его плана в жизнь. Лидеры городка и администрация школы взялись за дело. Коренные жители города стали предлагать иностранцам жилье в своих семьях. И все получилось.

Результаты и следствия

За последние 5 лет Ньюкомбская центральная школа приняла в своих стенах 61 студента 25 национальностей из Германии, Франции, Китая, Швеции, Бразилии, Бангладеша, Зимбабве, Сербии, Израиля, Швейцарии, Южной Кореи, Ирака, Республики Суринам, Ливана, Австралии, Японии, Финляндии, Таиланда, Вьетнама, России, Армении, Испании и Уругвая.

В разговорах Скип, кажется, гораздо больше гордится увеличением разнообразия, чем ростом населения: «Представляете, в нашем маленьком сельском городке на обществознании палестинский христианин, живущий в Израиле, делится тем, каково это – когда тебя ненавидят и евреи, и палестинцы из-за твоих религиозных взглядов.

У нас была маленькая девочка из Багдада, которая рассказывала, как она видела, как убивают людей, как она спала полностью одетая, чтобы при необходимости можно было выскочить из дома посреди ночи.

У нас в школе были мусульмане и буддисты – такого еще не случалось в северной части страны.

А теперь добавьте неординарность и яркость этих детей и представьте их влияние на наши дискуссии на всех уроках. Это неизмеримо обогатило наши классы».

Такое улучшение не прошло незамеченным в соседних городках. Сопутствующим результатом, которого не ожидал Скип, было увеличение количества учеников на 84 процента всего за пять лет. «Репутация и качество международной программы привлекли к нам ребят из разных мест, – говорит Скип. – К нам в городок переехали несколько новых семей. Несколько студентов из окрестных городков живут со своими бабушками и дедушками, дядями и тетями, чтобы учиться в Ньюкомбе. Один человек, который был мэром в другом месте, не стал переизбираться в своем городке и переехал вместе со своей семьей в Ньюкомб, чтобы его дети могли поступить в нашу школу. В 2012 году Ньюкомбская центральная школа праздновала достижение отметки в 100 студентов, впервые с 1980 года, обедом в кафетерии».

Скип сейчас консультирует школьные администрации по всей стране и по крайней мере дюжину школьных руководителей, которые поначалу лишь фыркали в ответ на его идею. Преподаватели из Китая и России приезжали в Ньюкомб, чтобы научиться на удачном опыте

американской образовательной системы. «Родители в любой части света хотят, чтобы их дети были подготовлены к жизни в реальном мире, – говорит Скип, – а международные программы помогают осуществить это. Наша школа, которая никогда до этого не попадала даже в газету Glens Falls, сегодня на первой полосе BBC, Reuters и Associated Press».

Иностранные студенты, которые сделали все это возможным, тоже в хорошем положении. «Дети не просто ходят здесь в школу, – говорит Скип. – Они общаются и встречаются друг с другом, занимаются спортом, участвуют в школьных постановках и становятся частью нашего городка, частью нашей семьи. Они гуляют, катаются на лыжах и на снегоходах. Они находят себе друзей». Один студент приехал из Бангладеша, из города с населением 30 миллионов человек. Сначала он не мог спать. Он ненавидел все. Здесь нет ни пробок, ни шума, ни большого города, ни шопинга. Но он приспособился. И расцвел. «Когда пришло время уезжать, – говорит Скип, – ни один из студентов не плакал больше, чем он».

Выдающаяся работа – это претворение в жизнь таких перемен, которые люди полюбят.

Идея Скипа пригласить иностранных студентов в сельскую школу была удивительной. И она сработала. Это доказано временем. Она повлияла на сотни студентов и их семьи в академическом, социальном и экономическом плане больше, чем кто-либо мог себе представить.

Для студентов перемены – в новых друзьях, с которыми можно тусоваться, в знакомстве с другими культурами, лучшем уровне образования и достаточном количестве студентов для школьных развлечений (танцев, спорта, театральных постановок и т. п.).

Для родителей перемены – в избавлении от необходимости отправлять детей в другие места, в возможности стать гостевой семьей и во всем том важном, что иностранные студенты сделали для их детей.

Для учителей перемены – в разнообразии, в больших ресурсах, большем участии аудитории и гарантии работы.

Для руководителей города перемены – в росте, живом сообществе, стабильных ценах на недвижимость и всех тех положительных моментах, которые следуют из наличия собственной школы.

Для последователей Скипа в других маленьких школах перемены – в надежде, в надежде на то, что что-то может быть сделано с сокращением населения небольших городков, с недостатком разнообразия и расформированиями школ.

В конце концов, меняя что-то для всех этих людей, Скип меняет что-то и для себя. Он любит свою работу. Он гордится ей. Он обзавелся новыми друзьями по всему миру, он чувствует себя полноценным и оказывает положительное влияние на образование далеко за рамками своего родного городка.

Great work – это книга о создании перемен, которые понравятся людям. Не только о таких больших, судьбоносных переменах, как в истории Скипа, но и о маленьких и скромных переменах. Мы взглянем на работу, которая осуществляет перемены в образовании, технологиях, здравоохранении, на производстве, в инженерии и множестве других индустрий. Присоединяйтесь к нам, чтобы узнать, как люди находят креативные способы написать еще одну страницу в книге человеческого прогресса. Мы узнаем, как творцы перемен думают и что они делают. Но, двигаясь дальше, вы должны знать одну важную вещь: о самых значительных примерах выдающейся работы, самых ярких, самых вдохновляющих, о тех, от которых у вас захватит дух, мы не можем вам рассказать. Они еще не случились. Они – ваши.

Познакомьтесь со Скипом Халтсом и послушайте историю Ньюкомбской центральной школы, загрузив видео на сайте www.greatwork.com или посетив один из наших семинаров.

Как появилась эта книга

Группа сотрудников и партнеров O.C.Tanner Institute, объединяющая исследователей, бизнес-лидеров, писателей, дизайнеров и академиков, работала с самой крупной компанией в мире в области вознаграждения сотрудников, когда мы начали задавать некоторые интересные вопросы вроде: Как выглядит выдающаяся работа? В чем ее истоки? Почему некоторые люди так хороши в ней? Размышляя обо всех этих вопросах, мы осознали, что буквально сидим на одной из самых больших в мире баз данных о работе, заслуживающей признания. Это заставило нас подумать – а могут ли

эти записи рассказать нам что-то о тех людях, которые творят перемены? Лучшие сотрудники делают что-то необычное, что может нам помочь делать выдающуюся работу? Может ли знание их секретов помочь другим людям делать работу, заслуживающую награды? Чему мы можем научиться, если сфокусируемся на выдающейся работе и на людях, которые ее выполнили?

Держа в голове эти вопросы, мы с любопытством выясняли, что делали люди во всех случаях, когда речь шла о выдающейся работе. Мы должны были узнать. Пути назад уже не было.

Мы подключили к своим изысканиям двух академиков с докторскими степенями из Гарварда и Кембриджа, чтобы они помогли нам разработать методологию исследования для самого большого изучения работы, заслуживающей награды. Мы опрашивали экспертов, привлекали сторонние исследования и литературу и провели опрос разных исполнителей, чтобы построить несколько гипотез. Затем мы начали исследование более пяти миллионов письменных описаний выдающейся работы. Эти описания присылали нам руководители или коллеги, работающие в разных компаниях, которые составляли их, чтобы порекомендовать кого-либо из своих коллег на получение корпоративной награды, как это описано в Приложении Б. Чтобы добраться до действительно удивительных случаев признанных работ, мы выбрали из 1,7 миллиона описаний выдвигаемых сотрудников те случаи, когда действительно были получены награды. Затем мы столкнулись с реальным заданием: прочитать и проанализировать случайно выбранные 10 000 из этих сообщений и распределить их по особым категориям по отношению, навыкам и поведению.

Когда мы стали изучать уже закодированные данные, то обнаружили небольшое число действий, влияющих на выдающуюся работу. Мы смогли увидеть модели, которые позволили нам проникнуть в проблему того, как такая работа осуществляется. Мы использовали коррелятивные и регрессивные модели. Что больше всего заинтересовало нас – так это то, что факторы, которые, казалось, оказывают влияние на выдающуюся работу, были такими действиями, которые мог сделать любой.

Также мы подключили исследовательскую платформу Forbes Insights, чтобы провести широкий анализ более чем тысячи

сотрудников, руководителей и бенефициариев, чтобы апробировать полученные в ходе нашей работы результаты и получить более цельный взгляд на то, как работают люди. Forbes просили этих людей подумать о том, как они действовали и вели себя в течение работы с каким-то особенным проектом за последние три месяца. Так как эти проекты варьировались от плохой работы до выдающейся, мы получили возможность не только представить перспективу поведения, которое влияет на выдающуюся работу, но также понять, какое поведение ведет к хорошим, а какое к плохим результатам. После того как мы протестировали эти принципы с помощью интервью с еще несколькими академиками и сторонними исследователями, мы продолжили искать суть фундаментальных принципов выдающейся работы, отсеивая те, что были не важны, и собирая характерные черты вместе. Мы обнаружили, что постоянно говорим друг другу что-то вроде: «О, ничего себе, так вот что происходит», «Посмотри на это, это все проясняет» и «Ага, так вот что они на самом деле делали».

Безусловно, огромным озарением стало больше 200 интервью, что мы провели один на один с респондентами. Мы поговорили более чем с 200 человек, творящими перемены: сотрудниками, находящимися на разных уровнях, от новичков на самых низших позициях до старших руководителей, общим для них было только то, что они сделали что-то невероятное. Мы провели другое исследование среди 30 °CEO разных компаний, чтобы понять их перспективу на выдающуюся работу. На этом пути мы прочитали и изучили сотни историй людей, которые творили перемены в истории. Когда мы встречались с людьми, которые очень значительны, видели их влияние и удивлялись осуществленным ими усовершенствованиям, они вдохновляли и воодушевляли нас. Они поражали нас. После всех наших исследований именно люди, оказывающие влияние, показали нам, откуда идет выдающаяся работа, добавили нам идей, полезных деталей и дружелюбно помогали на протяжении всего пути.

В конце концов, наши открытия выкристаллизовались в две категории: как творцы перемен думают и что они делают.

Как творцы перемен думают

Глава 1. Переосмыслите свою роль

Роль творца перемен доступна каждому

Любой может быть творцом перемен. При этом есть кое-что неожиданное в том, как мы думаем о себе, когда мы действуем таким образом. Наше мировоззрение изменяется с видения себя работником с определенным заданием, которое необходимо выполнить, к видению себя человеком, который должен что-то изменить. Этот сдвиг легко заметить в человеке по имени Эд, у которого мы брали интервью.

Весной 1986 года Эд получил свою первую взрослую работу – он продавал эфирное время для местной радиостанции. Его новую позицию не назвать иначе кроме как роскошной. Коллеги Эда по станции, где он начал работать год назад, опустошая мусорные корзины, поздравляли его с шагом вперед из уборщика в отдел продаж. По всем признакам Эд был просто еще одним страстным выскочкой – молодой и неопытный, без какой бы то ни было собственной базы клиентов, кроме телефонной книжки, которую дал ему босс, когда нанял его на работу, вместе со словами «Иди и заполучи их».

В нашем интервью с Эдом он рассказал нам, что он делал то же, что и каждый Джон, Дик, Гарри, Джейн, Джилл и Мэри делают, когда он или она впервые сталкиваются с периодом затишья в продажах. Он исходил все улицы в поисках работы (а вернее, даже изъездил – на красном «Фольксвагене Жуке» 1962 года – без кондиционера, а жара была просто невыносимой). Это был самый разгар лета, а окна заело. Эд рассказывал нам: «День за днем я изнемогал от жары в своей машине и рассказывал о плюсах радио потенциальным клиентам в лишенных растительности торговых центрах и полностью заасфальтированных индустриальных комплексах. Мне вновь и вновь мерещился кошмар, что я не выполняю норму выработки». Эд пытался продавать достоинства радиорекламы по сравнению с рекламой в газетах, на билбордах или ТВ. Месяцы шли, а Эд до сих пор не получил ни одного контракта хоть какой-нибудь ценности (только с одним маленьким магазинчиком ковров), в то время как старшие торговые представители на станции снова вернулись к легким деньгам, получаемым за счет прочных отношений с клиентами.

Выдающаяся работа кажется маловероятной в этом случае – не тогда, когда старая гвардия имеет дело со всеми крупными клиентами, в то время как новички остаются вообще не у дел. Но в это время Эд решил сходить на семинар по продажам. И хотя большую часть информации там на самом деле представляли нехитрые трюки продаж, он услышал простую историю, которую рассказал один из участников, кардинально изменившую мнение Эда о его, как он думал, бесперспективной работе.

Как говорилось в той истории, менеджер по продажам на радиостанции, совсем как Эд, забрел в соседний магазин видео, чтобы продать немного рекламы. Но владелец магазина холодно остановил его и сказал: «Извините, но вы должны вернуться через шесть месяцев. Я переезжаю на новое место, и переезд потребует каждого пенни, которым я сейчас располагаю. Я не могу тратить деньги на радиорекламу, которая будет направлять клиентов в этот магазин, учитывая тот факт, что через несколько недель его здесь просто не будет».

И менеджер вернулся обратно на радиостанцию с отказом.

Но что-то продолжало изводить его: интуиция. Голос внутри, который говорил: «Я могу с этим справиться. Есть способ, которым радиореклама может помочь владельцу этого магазина прямо сейчас». Это заставило его мыслить иначе. Или, другими словами, заставило его думать о том, как можно все изменить. Идеи зашевелились в его голове, и одна конкретная мысль захватила его. Вскоре он вернулся в видеомагазин и сказал: «Вот моя идея – давайте потратим весь ваш бюджет, заложенный на переезд, на радиорекламу. Мы запустим промоакцию – пусть клиенты бесплатно берут видео у вас в нынешнем магазине, а возвращают уже в новый». Владелец просто обалдел от такой идеи. Менеджер заключил сделку, и они оба пошли работать.

Поменяла ли что-то эта идея?

Да, да, да и да! Полная стоимость радиокампании была лишь малой долей потенциального успеха. Клиенты магазина были ошарашены возможностью взять бесплатное видео, и в итоге они по-настоящему помогли с переездом. Владелец магазина был в экстазе, потому что 90 процентов товаров его магазина переехала благодаря его клиентам, а не на специальном грузовике, и это не считая того, что ему больше не нужно было рекламировать новое месторасположение своего магазина,

потому что его постоянные посетители уже и так побывали в нем. Менеджер радиостанции заключил больше чем просто сделку, он заполучил клиента, который видел в нем доверенное лицо в области маркетинга. Конечно же, и руководитель радиостанции был в такой же степени рад получить нового долгосрочного клиента. Победа. Победа. Победа. И победа.

Осуществление изменений заразительно

После того как Эд услышал эту историю, он вернулся на свою радиостанцию с новым запасом энергии для поиска путей, чтобы что-то изменить. Он точно не знал, что это значит. Но история с переездом видеомагазина тронула его очень глубоко. «Я думал о своей работе в таком ограниченном, узком ключе, – говорит Эд. – Я хотел построить клиентскую базу с помощью визитов без предварительной подготовки, по технике, монополия на которую была у старших продавцов. Я был бы всегда мелкой рыбешкой в их пруду, потому что они владели прудом. Вопрос заключался в следующем: могу ли я найти новый способ удовлетворить клиентов? Могу ли я создать свой собственный пруд?»

Итак, 24-летний Эд, неопытный торговый представитель радиостанции, стал искать возможности что-то поменять. Он хотел сделать больше, чем просто заключить сделку. Он хотел стать доверенным советником, который помогает бизнесу процветать. Эд быстро пришел к нескольким хорошим идеям того, как он мог что-то поменять. Но наиболее вдохновляющей, наиболее неожиданной и на бумаге наиболее изысканной была его идея начать работать с клиентами с большим бюджетом, которые до этого момента всегда отказывались от рекламы на радио.

Он стал искать таких клиентов в разных индустриях и заводить новые связи и понял, что гигантские бюджеты на рекламу кроются в посредничестве в торговле в сфере питания, что посредники (брокеры) имеют очень прибыльные кооперативные сделки с их производителями и что причина, по которой эти брокеры не покупали рекламу на радио, состояла в том, что они не думали, что радио может дать им какие-либо значимые результаты, как, например, та же реклама на купонах. Хмм.

Что сделал Эд со всей этой информацией?

Он вступил в ассоциацию брокеров по операциям с пищевыми продуктами. Он подружился с брокерами по всему городу. Он разговаривал с потенциальными клиентами изначально не для того, чтобы заключить сделку, а чтобы понять их бизнес, их цели и их нужды в области рекламы. Он обсуждал с ними способы, которыми радиореклама может дать хорошие результаты. Он строил отношения с местными агентствами. Он перестал рассматривать другие медиа, вроде купонов или печатной рекламы, как соперников, которые должны быть уничтожены, и стал предлагать, чтобы брокеры использовали купоны вместе с радио, чтобы получить лучшие результаты. Он даже предлагал запустить небольшие рекламные ролики на других радиостанциях, чтобы достучаться до клиентов, до которых не могла добраться его радиостанция. Со временем дни подписания маленьких сделок с магазинчиками вроде «Склада ковров Боба» сменились днями с заключением прибыльных сделок с самыми большими рекламщиками в городе. Эд согласился использовать те идеи, которые нравились брокерам в сфере питания. Они согласились дать радио шанс. И это сработало. И многие дельцы в городе, которые долгое время очень пренебрежительно относились к рекламе на радио, постепенно стали преданными клиентами Эда, его собственным прудом. Продажи брокерам в области продуктов питания росли. Осведомленность их клиентов росла. Их компании процветали. И их благодарность Эду росла с каждым новым роликом на радио, который попадал в эфир.

Тремя годами позже Эд ушел с той станции, будучи ее продавцом номер один. Ветераны продаж с их долгосрочным клиентским списком были побиты 27-летним ребенком с телефонной книжкой, который решил что-то изменить.

Job crafting

Профессор Университета Мичигана Джейн Даттон проводила обширные исследования того, что позволяет людям вроде Эда так успешно переосмысливать свою роль.

В 2001 году Джейн и ее коллега, Эми Врчесниевски из Йеля, начали изучать, как люди на непрестижных работах имели дело с тем, что они называли «обесцененная работа». Когда они стали размышлять о предположительно не вознаграждаемой профессии,

которая подошла бы для исследования, они выбрали уборщиков в больнице. Но то, что они выяснили в ходе своего исследования, сильно поразило их и изменило траекторию всего исследования на следующее десятилетие.

В то время как Джейн и Эми интервьюировали обслуживающий персонал главной больницы на Среднем Западе, они открыли, что определенная часть административно-хозяйственного персонала вовсе не считала себя частью только лишь команды уборщиков. Они видели себя частью профессионального персонала, частью врачебной команды. И это все для них изменило. Эти люди всегда хотели лично знать пациентов и их семьи, чтобы предложить им поддержку малыми, но важными способами – коробка Kleenex там, стакан воды здесь или ободряющее слово. Один такой работник передвигал картины на стенах комнат коматозных пациентов в надежде, что изменение простирающегося перед ними вида может произвести положительный эффект.

Пока их исследование продолжалось, Джейн и Эми придумали термин job crafting (создание профессии), чтобы объяснить то, что они видели. Job crafting в сущности значит следующее: эти люди часто берут существующие рамки ожиданий от своих профессий – или должностных инструкций – и расширяют их, чтобы удовлетворить свое желание что-то изменять. «Мы часто попадаем в ловушку и думаем о своих профессиях как о списке дел, которые нужно сделать, и списке обязанностей, – говорит Эми. – Но что будет, если вы выйдете за рамки такой установки? Если бы ты мог сам регулировать, что делать, с кем разговаривать, какие дополнительные задания брать и с кем работать?»

Другими словами, job crafters – это те люди, которые делают то, что от них ожидают (потому что это необходимо), и затем ищут способ добавить что-то новое в свою работу.

Что-то, что доставляет наслаждение.

Что-то, что приносит пользу как дающему, так и берущему.

Джейн сказала нам: «И так мы начали вглядываться в каждого – от уборщика в больнице до повара. На протяжении всего исследования разных типов работы мы видели людей, меняющих границы своих должностных обязанностей так, чтобы их работа стала более значимой».

Но что подразумевается под словом «значимое»?

Джейн объяснила: «Одной из наиболее важных для нас задач было увидеть значение действий, ориентированных на другого. Люди, которые создают свою профессию, переделывают свою работу не просто, чтобы сделать свою жизнь лучше, но и чтобы служить другим лучшим способом». Этот фокус на конечном результате был и сейчас является довольно трудным для понимания. «Как академик, – сказала Джейн, – ты научен мотивационной теорией, которая в основном построена на принципе примата собственных интересов. Но все больше и больше психологов говорят, что как на базовом уровне мы стремимся заботиться о собственных интересах, также мы прямо настроены на связь и служение другим». Важно и то, и другое.

Создание результатов, которые приносят пользу как «мне», так и «нам», – сердце job craftinga. Джастин Берг, один из студентов Джейн, который помогал ей во множестве исследований, рассказал нам: «В общем-то профессии не созданы для достижения какого-то глубинного смысла. Во-первых, они обычно высокобюрократизированы и скроены по одному лекалу. Обратите внимание хотя бы на то, как мы разговариваем о работе, – сухо и скучно. Это просто список обязанностей. Значимая работа обычно идет снизу, от сотрудников, которые проявляют инициативу через job crafting, вкладывая усилия в свою работу и ища возможности для смысла и удовлетворения самостоятельно. Обычно эти возможности включают в себя совершение дел, которые приносят пользу другим людям».

Как вы видите себя самого? Как я вижу себя самого? Определяют ли нас наши должностные обязанности? Или есть что-то еще? Что-то большее?

В статье 2010 года для журнала Organization Science Джастин и несколько его коллег помогали определить способы, которыми люди создают свои профессии, которые они имеют, в нечто более значимое, и таким образом чувствуют себя более цельными и энергичными. Их открытия подтвердили то, что мы наблюдали в случаях с людьми, которых награждали за проделанную работу. Но одна технология job craftinga стоит особняком ото всех остальных, потому что мы слышали о ней практически во всех разговорах о выдающейся работе. Команда Джастина назвала ее «рефрейминг» (переосмысление).

Моисей переосмысляет свою роль

Когда Эд стал видеть себя маркетинговым консультантом с великолепными идеями, а не просто менеджером по продажам эфирного времени на радио, он осуществил рефрейминг. Рефрейминг имеет место, когда мы строим связь с более высокой целью нашей работы: с социальной пользой, с пользой для конкретного сообщества, с собственным потенциалом что-то изменить. А затем мы действуем в согласии с этим новым восприятием. Мысль о том, какую пользу может принести наша работа окружающим, помимо исполнения списка наших ежедневных обязанностей, помогает нам менять то, *как* мы делаем то, что делаем, в сторону большей значимости нашей работы. Такого рода рефрейминг возможностей существует практически в любой области. Все, что требуется, – это приложить немного усилий помимо списка обязательных дел по отношению к тем, кто получает пользу от нашей работы.

Иногда лучший способ увидеть перемены – это посмотреть на них глазами того человека, для которого они были осуществлены. Именно поэтому мы поговорили с Минди об истории ее семьи и о больничном уборщике в Филадельфии.

Невозможно представить себе чувства родителя, ребенок которого находится в критическом состоянии. Мир останавливается. Вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы изменить положение к лучшему.

Минди и Мэтт хорошо знают это чувство. Их сын МакКэй родился только с половиной сердца. Вместо четырех желудочков у него было только два. В дополнение ко всему прочему его сердце не было связано с легкими. После рождения МакКэю требовалась немедленная операция просто для того, чтобы он остался жив. Восемнадцать месяцев и вторую операцию спустя его кожа была практически голубой, и он все время существовал под аппаратом искусственного дыхания. Но он становился сильнее и рос быстрее, чем кто-либо ожидал. Затем, прямо перед третьей и наиболее важной операцией, случилась трагедия. У наблюдающего мальчика хирурга диагностировали очень серьезную форму рака. Он уволился с работы, чтобы провести отведенные ему месяцы с семьей.

После поисков нового хирурга по всей стране Мэтт и Минди перевезли МакКэя в Филадельфию. МакКэй перенес критическую для

жизни операцию хорошо, но вот период восстановления проходил очень тяжело. «В его крошечной грудной полости скапливалась жидкость, – объяснила Минди, – и необходим был 24-часовой интенсивный уход». Минди старалась делать все возможное, чтобы МакКэй чувствовал себя комфортно и отдыхал. Но казалось, что каждый раз, ровно в ту минуту, когда он окончательно засыпал, кто-то обязательно входил, чтобы проверить шов, чтобы увеличить дозу лекарств или чтобы взять кровь. Иногда кто-то из уборщиков прерывал их покой и тишину в палате, просто чтобы очистить корзину с мусором. МакКэй начинал хныкать каждый раз, когда слышал стук в дверь.

«Ты быстро учишься определять по стуку, кто за дверью больничной палаты, – сказала нам Минди. – Доктора и медсестры стучат мягко и заходят тихо. А действительно громко стучат уборщики». Каждый раз, когда уборщик входил в комнату, губы МакКэя начинали дрожать и он смотрел на родителей в панике. Уборщики спешили мимо его кровати и хватали мусорную корзину. Они могли издать любой шум, убираясь в комнате. После всего этого они оставляли МакКэя и его родителей полностью проснувшимися и абсолютно измученными. После первых подобных вторжений родители мальчика решили, что с них довольно. Они стали дежурить под дверью, чтобы защитить своего ребенка от незваных гостей.

На следующее утро они услышали мягкий стук. Когда Мэтт открыл дверь, он и Минди были удивлены, увидев тихо говорящего мужчину в темно-синем комбинезоне с тележкой уборщика. Они были обескуражены, потому что никогда не слышали такого тихого стука от уборщика.

Он сказал: «Доброе утро. Меня зовут Моисей, и я здесь, чтобы помочь вам встретить новый день. Могу я войти?» После короткого обмена взглядами Мэтт и Минди ответили: «Конечно же».

Вместо того чтобы мчаться к мусорной корзине, Моисей сделал маленький, но очень значительный жест – он встал в изножье кровати и представился МакКэю. «Привет, я Моисей. Я здесь, чтобы сделать вещи лучше». Это значило очень много для Минди, потому что в первый раз за четыре дня кто-то, кроме нее и Мэтта, заговорил с МакКэем как с ребенком. Для всех остальных он был пациентом, или работой, или проблемой. Но для Моисея МакКэй был человеком.

МакКэй заметно успокоился. Его плечи расслабились. Губы перестали дрожать. Затем Моисей мягко и осторожно двинулся от постели. Он взял мусорную корзину и вывалил ее содержание в свою тележку.

Двигаясь по комнате, выполняя свою работу, Моисей говорил о разных житейских мудростях, о свете и солнце и делал вещи чистыми. Он сказал МакКэю: «Моисей здесь, чтобы помочь. Моисей здесь, чтобы сделать все лучше. Ты с каждой минутой становишься сильнее, да ведь? Вот я и должен вычистить отсюда вчерашний день. Сегодня уже новый день». Он аккуратно приоткрыл занавески, чтобы позволить нужному количеству света наполнить комнату, а затем ушел так же тихо, как и пришел.

С тех пор Мэтт, Минди и МакКэй ждали визитов Моисея дважды в день. Он стал их другом и наперсником. Когда Минди сказала доктору, что МакКэй смог 10 минут поиграть, доктор ответил что-то вроде: «Очень хорошо, попробуйте завтра продлить это до 20 минут». Но когда она поделилась этой же новостью с Моисеем, он сказал: «Так вы ходили в игровую комнату, а? А МакКэй туда сам шел? Это хорошо! Когда дети начинают играть, проходит совсем немного времени до тех пор, когда они отправляются домой».

Моисей, казалось, просто понимает эмоции семьи – благодаря тому, кто он есть сам по себе. Он казался настолько своим, на одной волне с семьей, и он обладал такой наблюдательностью, что они были уверены, что могут доверять ему. «Доктора полагались на свои данные, которые мы не могли увидеть или понять, – говорит Минди, – все эти графики, результаты сканирований и мониторинга. Но как родители мы могли оценить только самые простые и очевидные вещи. Может ли он сесть? Может ли он гулять? Может ли он уже есть?» Мэтт и Минди могли сами увидеть небольшие изменения и думали, что это может быть улучшением, но у них не было многолетнего опыта наблюдения за сотнями детей на жизнеобеспечении, год за годом, чтобы знать наверняка. «Мы отчаянно нуждались в личном подтверждении прогресса состояния нашего сына и получили его от Моисея».

Моисей хорошо выполнял свою работу. Он работал очень эффективно. Он всегда был занят тем, что убирался. Но в то же время он мог читать эмоции семьи. Он никогда не ставил диагнозов и не преступал границы своего положения. Но он делился практическими

наблюдениями, житейскими мудростями, которые были собраны по крупицам за время помощи сотням семей после тяжелых операций. Моисей закреплял и подчеркивал улучшения: «О, ты уже сидишь сегодня, вот это хороший мальчик». Он ободрял: «Ты храбрый. Ты сильный. Ты можешь это сделать». Он давал практические советы: «Ты прошел через многое, но ты на правильном пути. Твое тело знает, что делает. Просто расслабься и позволь ему делать свою работу».

Мэтт и Минди ждали прихода Моисея, потому что помимо того, что он убирал их комнату, он также давал им надежду.

Когда самолет, на котором они проделали долгий путь домой, приземлился, МакКэй был нормальным маленьким мальчиком первый раз в своей жизни. Никаких баллонов с кислородом. Никаких трубок. Просто обычный маленький двухлетний ребенок, который, как надеялись другие пассажиры, будет спать на руках матери. Мэтт и Минди были измотаны, но благодарны, когда сели на свои места. Минди начала составлять в голове список людей, которые заслуживали благодарственных писем. Они определенно должны одно хирургу, который спас жизнь МакКэя. Но мысли Минди сразу же обратились к Моисею. Она адресовала свою первую благодарность ему.

Моисей был хорошим уборщиком. Но он также привнес и нечто сверх своей работы, что-то, что внесло разницу, что-то, выходящее за рамки должностных обязанностей. Он был больше чем просто смотрителем комнаты. Он внес серьезный индивидуальный вклад в миссию больницы: он дал надежду. У него была более высокая цель, чем просто поддержание палат в чистоте, и это сыграло свою роль. Моисей использовал свои внутренние таланты (свою восприимчивость) и свою практическую мудрость (полученную за годы больничного опыта) и объединил их в могущественную форму поддержки пациента и его семьи, которая навсегда изменила критический для жизни период в жизни маленького МакКэя, Минди и Мэтта.

Минди позже говорила нам: «Я думаю, разница в том, с какой головой ты работаешь – с опущенной или с поднятой. Ты должен смотреть на все, что происходит вокруг твоей работы, чтобы твои глаза были открыты для возможностей и перспектив. Если ты смотришь на то, как твоя работа влияет на других людей, на то, как работают взаимоотношения с людьми, на то, что нужно другим и чего они хотят,

ты увидишь вещи, которые не замечал, когда просто продолжал механическое движение вперед».

Именно в этом суть переосмысления вашей роли – думать о том, как ваша работа влияет на других, искать большую цель своей работы и пользу, которую она может принести, и видеть в себе человека, который потенциально может все изменить.

Посмотрите, как Минди делится своим опытом с МакКэем и Моисеем, загрузив видео на сайте www.greatwork.com или посетив один из наших семинаров.

Глава 2. Работайте с тем, что у вас есть

Хорошее – основа выдающегося

В профессиональном мире сегодня бытует мнение, что хорошее – враг выдающегося, что хороший уровень выполнения работы ставит нас в опасность никогда не добиться действительно потрясающих результатов. Но суть в том, что у хорошей работы есть и свое место – интегральное место в рабочем процессе. Хорошая работа уже себя зарекомендовала, она понятна, стабильна, испытана, истинна и проверена. Много хорошей работы должно быть сделано, чтобы наш мир продолжал двигаться вперед эффективно и как по накатанной. Что наиболее важно, так это то, что хорошая работа – начальная точка для достижения чего-то выдающегося.

Назовите по-настоящему выдающийся продукт или услугу. Если вы присмотритесь, то увидите, что выдающаяся работа стоит на плечах хорошей работы, что инновационный процесс развития человечества состоит в постоянном превращении хорошего в выдающееся, выдающегося в хорошее, а хорошего снова в выдающееся. Это ритм прогресса, перемен, инноваций. Один из передовых умов XX века, Карл Саган, однажды сказал: «Если вы хотите сделать яблочный пирог «с нуля», вам для начала придется изобрести Вселенную». Другими словами, яблочный пирог не может появиться на свет, пока хорошие элементы – яблоки, пшеница, корица, сахар – не будут существовать. То же и с началом любого выдающегося рабочего проекта, уже имеющиеся элементы от предстоящей задачи – наши друзья. Потому что хорошее – не враг выдающегося. Хорошее – то основание, на котором строится выдающееся.

Другими словами, удостоенные наград сотрудники не изобретают выдающуюся работу с нуля. Воплощение перемен по своей природе – это искусство превращения хорошего в лучшее. Это акт корректировки, настройки, улучшения и оптимизации, а не старт с нуля. Как однажды сказал комик Сид Сизар, «парень, который изобрел первое колесо, был идиотом, но парень, который изобрел остальные три, был гением».

Мы все можем быть гениями такого рода.

Скип Халтс не использовал грушу для сноса зданий, чтобы разрушить Ньюкомбскую центральную школу и построить здание меньшего размера, которое подходило бы для уменьшающейся популяции студентов. Он начал с того хорошего, что у него было: со здания, с досок, стульев, книг, предметов, учителей и сообщества, – и добавил к этому иностранных студентов. Эд не стал заново изобретать программу своей радиостанции или менять ставки за рекламу. Он взял то, что у станции уже было, и добавил новых клиентов. Моисей не бросил свою работу уборщика. Он добавил немного эмпатии и стал значимым членом лечащей команды.

Это абсолютно естественно – чувствовать себя ограниченным рамками работы время от времени. Но вместо того, чтобы смотреть на эти ограничения как на неприступные пределы, мы можем взглянуть на них как на начальную точку для внесения изменений. И когда мы посмотрим на ограничения таким образом, жизнь становится интереснее.

Марти Купер (один из наших опрашиваемых, с которым вы познакомитесь позже) сказал нам: «Чувство, которое испытываешь, когда делаешь что-то лучше, чем должен, очень важно для меня. Если вы относитесь к этому так, что окружающие обстоятельства вас ограничивают, вы нечестны по отношению к себе. Люди способны делать намного больше, чем от них ожидают другие. Радость, которую получаешь, делая что-то уникальное и большее, чем то, о чем кто-либо тебя просил, вдохновит любого».

Тед сделал многое за счет малого

Сегодня писать детские книжки – полная противоположность скучной бессмысленной работе. На самом деле это работа мечта для многих. Подумайте, сколько известных людей, которые имеют возможность заниматься любой работой, какой захотят, ударяются в написание детских книг. Боб Дилан, Стив Мартин, Джули Эндрюс, Билли Кристал, Кэти Курик, Джастин Бибер и Барак Обама – только малая часть из сотен знаменитостей, которые использовали свою известность, чтобы стать авторами детских книг.

Но дела не всегда обстояли таким образом.

В 1950-х детская книга выглядела примерно следующим образом: «Смотри, Джейн, смотри! Посмотри на Спота. Посмотри, как Спот

бежит!»

В 1954 году в статье в журнале Life, озаглавленной «Почему Джонни не может читать», автор Джон Херси написал, что книжки вроде «Дик и Джейн», которые использовали в большинстве школ, были просто-напросто очень скучными. В них не было настоящей истории – только иллюстрации детей и простые словечки, повторяющиеся снова и снова. Чтобы научить детей читать, преподаватели и создатели книг полагались на слуховую память (способность вычленять новые слова на слух). Это, конечно, не было виной Дика и Джейн. Во многих издательствах выпускались другие версии книги, такие как Джанет и Джон, Питер и Джейн, Ант и Би, Джанет и Марк. Без шуток. Все эти книги выглядели и назывались аналогично. Это был океан одинакового и похожего. Написание и создание иллюстраций к этим книжкам вовсе не было роскошной работой. Пиши, Джанет, пиши. Пиши, пиши, пиши. Рисуй, Марк, рисуй. Рисуй, рисуй, рисуй.

Кто-то должен был сломать этот шаблон. Изменить что-то.

Этот кто-то был вдохновлен Уильямом Сполдингом, руководителем образовательного направления в Houghton Mifflin. Уильям прочитал «Почему Джонни не может читать» в Life и решил попробовать что-то сделать с этим. Он пригласил своего знакомого иллюстратора Теда на ужин и поставил перед ним задачу: взять 225 разных слов, которые знает каждый шестилетний ребенок, и «написать такую историю, которую первоклассник не захочет выпускать из рук».

Как вам такие границы?

Тед был талантливым художником с несколькими изданными детскими книжками. Но ему еще многое нужно было узнать о детской литературе. В свое время он получил известность за несколько рекламных мультиков, которые он сделал для компаний Ford, NBC и Standart Oil. И он увидел в поставленной задаче возможность осмыслить иллюстрированную книжку как нечто интересное. Как что-то с перспективами. Что-то, что будет стоить его времени и душевных сил.

Сначала Тед думал, что на то, чтобы набросать такую книжку, ему не понадобится много времени. Но когда его перфекционизм и желание что-то изменить взяли верх, оказалось, что он будет биться с этим списком несложных слов в течение полутора лет. В большинстве

слов был всего один или два слога. В списке было не очень много глаголов. Задание превращалось в настоящую миссию. Тед соблюдал ограничения, накладываемые списком, но он пытался создать что-то поистине выдающееся. Он рассказывал, что иногда ему приходила в голову хорошая идея, а потом с разочарованием обнаруживал, что короткий список слов не давал ему никакой возможности ее выразить. «Я прочитал его трижды, и ничего не приходило в голову, – рассказывал Тед, – и тогда я сказал себе, что прочитаю его еще один раз, и если я найду два слова, которые рифмуются, это и будет темой моей книги».

К счастью, этими двумя словами стали слова cat (кот) и hat (шляпа).

Когда Тед Гейзель (также известный как Доктор Сьюз) опубликовал книгу «Кот в шляпе» в 1957 году, детская литература резко изменилась к лучшему. Это была первая успешная книга, которая не обращалась к детям свысока. В ней были классные иллюстрации, юмор, сарказм, ритм, развитые герои и сюжетная линия. В ней было напряжение и развязка. Кот бросил вызов стереотипам. Дети на примере этой истории получали урок. Это было глупо, чудаковато и неожиданно. В ней не было клише про Дика и Спота. Наоборот, в ней был кот в колпаке, всезнающая брюзжащая рыбка и две голубоволосые «штучки», которые везде наводили беспорядок. Она была совсем *другой*.

И дети, и родители полюбили ее.

В книжном обзоре New York Times говорится: «Юные читатели и их родители, помогавшие им пробираться через отчаянно скучные действия Дика и Джейн и других подобных персонажей, получат заслуженный счастливый сюрприз». Ведомые сарафанным радио, родители купили достаточно книг, чтобы принести «Коту в шляпе» немедленный успех. Детей не нужно было заставлять читать книгу, они сами брали ее в руки. Клали ее вместе с собой в постель. Миллионы экземпляров были проданы семьям. Школы вскоре тоже подключились.

Книга сотворила нечто большее, она не просто сделала имя Доктор Сьюз известным в каждом доме, она начала революцию в сфере детской литературы, помогла продвинуть фонетику как метод обучения чтению вместо зубрежки и начала медленный процесс отказа

от этих тупых детских пособий. До свидания, Дик и Джейн. Привет, Кот.

Весь прошлый жизненный опыт – рисование, декламация стихотворений и создание мультфильмов – готовил Тома к тому, чтобы заново изобрести детскую литературу, когда перед ним положили список из 225 слов. И только представьте себе, сколько бы потерял весь мир, если бы Тед отнесся к заданию, которое поставил перед ним Уильям, как к просто очередной работе с необъяснимыми рамками, которую он должен сдать, если бы он не был открыт новым возможностям и если бы его склад ума не позволил ему воспользоваться возможностью все изменить, когда таковая представилась.

Пять лет спустя после успеха «Кота в шляпе» другой издатель, друг Доктора Сьюза, поспорил с ним на 50 долларов, что он не сможет написать книжку для начального чтения. Доктор Сьюз согласился на пари, принял вызов и написал «Зеленые яйца и окорок».

Возможно, не каждый из нас совершит такие далеко идущие перемены, как это сделал Доктор Сьюз. Но суть в том, что любые возможности открываются перед нами при работе с тем, что мы уже имеем.

* * *

Архитектор Фрэнк Гери, известный по таким своим работам, как музей Гуггенхайма в Бильбао, Испании, и концертный зал им. Уолта Диснея в Лос-Анджелесе, поделился тем, что рамки и условия реального мира – кирпичи для выдающейся работы. Строгие требования к акустике в зале им. Уолта Диснея, к примеру, привели к созданию уникального дизайна внутреннего пространства. Что, в свою очередь, привело к головокружительному и грациозному стальному внешнему оформлению. Гери рассказал о том, насколько потерянным он однажды почувствовал себя, когда его попросили придумать дом без малейших ограничений и требований. «Это было ужасное время, – сказал он. – Мне приходилось подолгу смотреть в зеркало. Кто я? Почему я это делаю? К чему это все ведет?» Гораздо лучше иметь какую-то проблему для решения, – объяснил Гери. – Мне кажется, мы превращаем эти рамки в действие».

Нам не нужно делать что-то из ничего. Нам нужно сделать то, что уже существует, только лучше.

Нам очень нравится то, как Гери говорит, что ограничения на самом деле дают нам кирпичи для работы, начальную точку для действия. И без этого просто ничего не случится. Если вам когда-либо покажется, что требования к проекту тяготят вас, вспомните, как немного нужно, чтобы сделать что-то потрясающее. Каждый цвет в природе получается из красного, желтого и голубого – смешанных вместе в миллионах комбинаций. Каждая попсовая песня, симфония, рекламная песенка, частушка и ария состоит всего лишь из 12 ступеней хроматической гаммы. Все на планете, включая нас, состоит из 118 известных элементов.

Вы знаете, как много строительных комбинаций может быть сделано из 6 обычных кирпичиков Лего с восемью стержнями?

Вы можете провести совсем несложные математические вычисления и прийти к цифре 48 комбинаций, а возможно, к нескольким тысячам. Некоторые могут даже совсем уж потерять голову и предположить сотни тысяч. Но согласно сайту howthingswork.com, 6 таких кубиков Лего могут быть собраны более чем 900 000 000 разными способами.

Как вам такие возможности?

Каждый из тех, у кого мы брали интервью для этой книги, нашел способ воспользоваться тем, что у него было, чтобы осуществить такие перемены, которые понравятся людям. Эти люди научили нас тому, что мы всегда можем найти способ добавить что-то новое. На свете столько неопробованных вариантов, столько перспектив, которые можно исследовать, столько неоформленных возможностей, чтобы совершенствовать и улучшать нашу работу. Но нам не нужно делать что-то из ничего. Нам нужно сделать то, что уже существует, только лучше.

Теперь давайте посмотрим на наиболее захватывающие результаты нашего исследования выдающейся работы: на пять навыков, которые каждый может использовать, чтобы творить перемены, которые понравятся людям.

Посмотрите математические вычисления об астрономическом количестве возможностей с 6 кубиками Лего на сайте

www.greatwork.com.

Что творцы перемен делают

Глава 3. Задайте правильный вопрос

Выдающаяся работа начинается, когда мы берем паузу, чтобы спросить – а есть ли здесь что-то, что полюбят люди?

Альберт Эйнштейн сказал: «Если бы у меня был час, чтобы решить проблему, и моя жизнь зависела бы от этого решения, я потратил бы первые 55 минут на постановку правильного вопроса, и как только у меня появился бы правильный вопрос, я смог бы решить проблему менее чем за пять минут».

В нашем глубоком погружении в миллионы примеров успеха, заслуживающего наград на работе, мы везде находили сходную стартовую позицию. Как и Эйнштейн, вместо того, чтобы с головой бросаться в выполнение любого задания, которое им попадется, творцы перемен берут паузу – иногда совсем короткую, иногда, бывает, и очень длинную – чтобы задать правильный вопрос.

А когда целью является выдающаяся работа, этот вопрос, который, конечно, разные люди формулируют по-разному, сводится к следующему: «Что полюбят люди?»

На самом деле львиная доля выдающейся работы, которая удивляет и восхищает людей по всему миру, начинается, когда кто-то где-то останавливается, чтобы обдумать новые способы радовать, такие, о которых еще не спрашивали или не думали до этого момента. Эти люди просто останавливаются, чтобы подумать, является ли задача или задание, с которым они столкнулись, замаскированной потрясающей возможностью – шансом создать что-то новое, что-то лучшее, что-то, что оценят другие. Этот обманчиво простой первый шаг стоит на пересечении хорошей и выдающейся работы.

> Вместо того чтобы с головой бросаться в выполнение любого задания, которое им попадется, творцы перемен берут паузу, чтобы задать правильный вопрос.

Когда кто-то из нас попадает в небольшое дорожное происшествие, первой мыслью обычно бывает что-то вроде «О, великолепно, теперь мне придется иметь дело со страховой компанией». Но мы можем быть приятно удивлены, если позвоним в свою страховую компанию и натолкнемся на человека, который действительно хочет помочь. Если

нам повезет, нам даже может встретиться кто-то, кто учился помогать людям у Роба.

Как менеджер клиентского колл-центра в компании The Hartford, Роб руководил командой, в задачи которой входило принятие заявлений о страховой помощи в случае автомобильных аварий. Команда имела дело примерно с 4500 заявок в месяц. Продраться через эти тысячи заявок в условиях шквала эмоций клиентов, новых постановлений правительства и протоколов компании – непростая задача. В страховом мире довольно обычным является складирование неразрешенных заявлений, постепенное исчезновение морали среди сотрудников и снижение степени удовлетворенности клиентов. Это происходит в лучших страховых компаниях. Но это было неприемлемо для The Hartford, и это было неприемлемо для Роба. Как менеджер отдела по работе с заявлениями Роб посмотрел на не самые звездные отчеты о продуктивности и смог поставить правильный вопрос: что его команде, его компании и его клиентам понравится?

Роб рассказал нам, как он начинал, спрашивая: «Как мы можем оставить только лучшее из этого? Как мы можем уменьшить число неразрешенных претензий, поднять уровень морали среди сотрудников и навести мир в душе наших клиентов? Как мы можем вернуть своих клиентов обратно, туда, где они были до аварии, так быстро и эффективно, как только это возможно?»

Однажды утром, когда Роб в очередной раз перебирал в голове эти вопросы во время утренней поездки на работу, история, рассказываемая на радио, привлекла его внимание. Ведущий передачи брал интервью у картографа – человека, который рисует карты, – по поводу экспедиции Льюиса и Кларка. Когда картограф упомянул латинское выражение terra incognita (означающее «неизведанная земля»), оно как-то особенно отозвалось Робу. Он осознал, что «неизведанная земля» – это именно то, что искали он и его команда. Им нужно было взглянуть за рамки того, что уже было и так известно о разрешении претензий, чтобы найти лучшие неисследованные способы. «Я понял, – сказал Роб, – что как команда, мы не знали, чего мы не знали. Это была реальная проблема. Главным подводным камнем была уже изведанная территория. А решения находились на неизвестной земле».

Позже в нашей книге мы обсудим некоторые шаги, которые предприняли Роб и его команда, чтобы создать опыт лучшего страхового обслуживания. Что важно для нас в данный момент – это обратить ваше внимание на критический сдвиг в мышлении Роба от работы как чего-то знакомого к работе как неизведанной территории, от простого рутинного выполнения рабочих обязанностей к паузе, которая нужна, чтобы задаться вопросом – а какие перемены могли бы понравиться окружающим? Мы видели захватывающее доказательство такого особенного образа мышления во время нашего исследования. Если бы вы сравнивали 100 примеров работы, меняющей ход игры, вроде работы Роба, – тех случаев, где кто-то был восхищен конечным результатом, – в 88 случаях из 100 создатели такой работы брали время, чтобы подумать о том, что понравится людям.

Роб сказал нам: «Для лидера нет ничего более разочаровывающего, чем видеть, что люди работают на автопилоте. Мы гораздо большего можем добиться, если вдохновляем друг друга на то, чтобы делать вещи лучше».

Размышления во время паузы

Не нужно никаких особенных тренировок, чтобы задать правильный вопрос. Также для этого не требуется высокого IQ. На самом деле единственный ресурс, который действительно требуется, чтобы понять, что понравится людям, – это время. Не вечность – только минута или две. Пауза. Достаточно времени, чтобы понять, может ли что-то быть сделано лучше, быстрее или круче. Большинство из нас находится в постоянной спешке, мы добиваемся результатов, которые «достаточно хороши», и ничего больше. Мы бы, может, и хотели что-то изменить, но у нас нет времени. Или это просто так кажется.

Джона и его приятели Ариэль и Джейсон были хорошими друзьями и честолюбивыми предпринимателями. Они постоянно встречались, чтобы поесть, выпить, поболтать и поделиться возможными бизнес-идеями. Однажды во время такой встречи они обнаружили себя отпускающими шутки на тему легендарного одинокого носка, чья пара потерялась в сушилке – мистический феномен, с которым каждый из нас сталкивался. Один из них сострил: «Почему бы не продавать носки, которые не подходят друг другу?» Все трое захохотали. Потом

они плавно перешли к другой теме, еще поели и продолжали вести шутливую беседу. Вечер заканчивался, а они так и не стали ближе к классной бизнес-идее, чем в свои предыдущие встречи.

Все, кроме Джоны.

Той ночью и несколько последующих он не очень хорошо спал. Он лежал в кровати, размышляя об одиноком носке, ищущем свою пару.

Джона находился в состоянии паузы. Он взял время, чтобы прислушаться к своей интуиции – своим ощущениям и любопытству. Что-то в этой истории с одиноким носком не отпускало его.

Он метался.

Он вертелся.

Идеи гудели.

Возможности сверкали.

И затем внезапно она предстала перед его мысленным взором – героиня. Героиня, которую он назовет Little Miss Matched (что можно перевести и как Маленькая Мисс Соответствующая, и, убрав одну букву в слове мисс, – как Маленькая несоответствующая). Она даст возможность девочкам-подросткам быть уникальными.

В 2004 году Джона и его друзья запустили компанию Little Miss Matched Inc. Их первый продукт – коллекция непарных носков для девочек, продающихся по три штуки с мантрой «Ничто не соответствует, но все подойдет». Сегодня компания развивает свою линию одежды, аксессуаров, одежды для сна, постельных принадлежностей, мебели, книг и т. д. Little Miss Matched началась с простой идеи: «Построим такой бренд, чтобы он был веселым, вдохновлял на креативность, поддавался коррекции под индивидуальный стиль и служил самовыражению».

Что значительно в этой удивительной бизнес-идее, так это не то, что она появилась в дружеской болтовне, а то, что Джоне понадобилось взять паузу, достаточно длинную, чтобы прислушаться к ощущениям, которые его охватили. Он размышлял, как маленькие девочки могут реагировать на индивидуальность и экспрессию, которую они могут получить, надевая разные носки. Он обдумал, может ли это стать чем-то, что им понравится. Хотя великолепная идея, которая родилась у него и его друзей, выглядела сначала как шутка, Джона дал ей шанс расцвести. Кто знал, что хорошая идея испробованных, удобных и привычных в виде пары одинаковых

носков может быть превращена в отличную идею трех разных носков? Это отличный пример силы рассудка, которая может помочь, если вы взяли паузу.

Как и Джона, который лег в постель с неотступающим образом одинокого носка, как и Эд, который разъезжал кругами в своем «Фольксвагене Жуке», размышляя о способах помочь брокерам продвигать свои продукты на радио, как и Скип Халтс, который обдумывал решения для своей исчезающей школы в горах Адирондак, как и каждый герой истории, которой мы с вами поделимся, люди, меняющие что-то вокруг себя, откладывают рутинные дела настолько долго, чтобы поставить под вопрос статус-кво и развить некоторую начальную интуицию о том, что можно исправить, чтобы что-то изменить. В то время как хорошая работа, необходимая сама по себе, заостряет наше внимание на исполнении обязанностей, выдающаяся работа фокусирует нас на пользе для других людей. Конечно же, это стоит того, чтобы потратить некоторое время на размышления.

За вопросы не бьют

Подумайте обо всей работе, которую каждый из нас должен делать изо дня в день. Наши списки дел постоянно полны проектов, процессов, обязанностей и дедлайнов. Как хорошие работники мы с ходу включаемся в работу, настойчиво продвигаемся вперед, стремимся к завершению проектов и делаем все это завтра, и послезавтра, и то же самое каждый день. Это прекрасно и необходимо. На самом деле, компании, на которые мы работаем, просто требуют этого от нас. Но те же самые компании в то же время влияют на нас так, чтобы мы стали творцами перемен.

Слава богу, мир полон людей, которые готовы потратить время, чтобы спросить. Ведь если подумать об этом, то все, что мы используем каждый день своей жизни, – каждый продукт, услуга или объект, – все начиналось, когда кто-то ставил под вопрос статус-кво и задумывался, какое новое усовершенствование может полюбиться людям. Просто посмотрите вокруг. Где бы вы ни были, взгляните на вещи вокруг себя. Каждая вещь и каждая ее часть, ее составляющая, изначально стала возможной, потому что кто-то поставил под вопрос норму, поменял направление мысли, взял что-то как оно есть и превратил это во что-то лучшее. Зажигалки, фены, водные фонтаны,

стулья, подушки, тостеры, карнизы и отбеливающая зубная паста – все начиналось, когда кто-то задавал правильный вопрос. Но этот принцип работает не только с физическими предметами вокруг нас. Все остальное, включая парковку, страхование жизни, инвестиционный банкинг, йогу и изучение финского методом полного погружения, также начиналось с «А как бы?..», «Что если?..» или «Почему бы не?..».

Если мы задаем правильный вопрос, но никакие великие усовершенствования не приходят в голову, это не страшно. Мы всегда можем вернуться к привычной работе без сожалений. Нельзя утверждать, что хорошее достаточно хорошо, потому что даже хорошие вещи можно всегда-всегда сделать лучше. А ваш уникальный взгляд на то, что может понравиться людям, того стоит. Для начала вы можете найти ответы, которые только вы можете найти. А потом, если вы не зададите правильный вопрос, то кто?

Даже ребенок может это сделать

На дворе стоял 1944 год. Семья Лэндов была на каникулах в Нью-Мехико, они осматривали достопримечательности и фотографировали. Трехлетняя Дженнифер мучилась вопросом, который по-настоящему заботил ее. Ее отец, Эдвин, позже описывал: «Я помню солнечный день в Санта-Фе, Нью-Мехико, когда моя крохотная дочурка спросила меня, почему она не может сразу же увидеть фотографию после того, как я ее сделал». Эдвин объяснил своей маленькой девочке, что пленку нужно доставить в специальное место, которое называют темной комнатой, и что негативы должны быть отпечатаны на специальной бумаге. В переводе на язык трехлетнего ребенка: бла-бла, бла-бла.

Нельзя утверждать, что хорошее достаточно хорошо, потому что даже хорошие вещи можно всегда-всегда сделать лучше.

Все мы делаем это по-своему – объясняем, почему вещи идут так, как они идут, тем, кто задает неожиданный вопрос, так, будто существующее решение – это какое-то окончательное предельное заключение, закрытый вопрос. Слава богам, Дженнифер была ребенком с сильной волей, которого ответ папы не удовлетворил. Она все еще хотела знать – «почему я не могу увидеть картинку прямо сейчас?». Это мрачное недовольство заставило Эдвина думать: «После

этого, гуляя по городку, я пытался решить задачку, которую она поставила передо мной». Три года спустя камера, пленка и химия сошлись вместе, когда Эдвин и Polaroid представили концепт мгновенной фотографии. Если вы достаточно стары, то знаете оставшуюся часть истории: камера компании Polaroid сделала фотографию простой и мгновенной для всех, это приспособление появилось в каждом доме на десятилетия. Изменения, которые ввел Эдвин, скоро привели фотографию из домашней жизни к рабочей – в форме удостоверений личности, фотографий на паспорт, народному творчеству и полицейским расследованиям, это если мы назовем только некоторые сферы. Даже цифровая камера, встроенная в ваш мобильный телефон, хотя и не была изобретена Лэндом, имеет свои корни в мгновенной фотографии.

Идеи и возможности, открывающиеся перед нами, когда мы останавливаемся, чтобы задаться вопросом, поражают. В случае Эдвина Лэнда в один стремительный момент вопрос Дженнифер пересекся с его знаниями, и возможность все изменить появилась на свет. Эдвин был идеально подходящим человеком, чтобы ответить на вопрос Дженнифер. Изобретатель и физик-самоучка, он знал факт (или парочку) о свете и химии. Работая вместе с группой молодых ученых, Эдвин и его команда к тому времени уже произвели первые поляризованные линзы для солнечных очков, кинопроектор и безбликовые автомобильные фары. Описывая создание камеры Polaroid, Эдвин говорил: «Кажется, будто все, что мы узнавали, делая поляризаторы… было школой и подготовкой к тому дню, когда я вдруг понял, как сделать сухую фотографию за один шаг, и следующим трем годам, когда мы превращали расплывчатую мечту в твердую реальность».

Эдвин был уникальным Эдвином, конечно. Когда произошло неожиданное, он ухватил возможность, которую только кто-то с его опытом и умениями мог увидеть, распознать и начать работать. В этом одна из прелестей быть творцом перемен.

Такие люди ставят норму под вопрос. Они вызывают рутину на бой и меняют текущее направление дел. Они не фанатеют от идеи «бизнеса по накатанной», они предпочитают «бизнес как средство сделать что-то клевое». Они задают перспективные вопросы – необычные вопросы, прямые вопросы, вопросы, которые проливают свет, заводят

разговор, мешают, мучают и двигают вперед. Они задают вопросы, на которые может ответить только выдающаяся работа.

Как маленькая Дженнифер, спрашивающая, почему она не может увидеть фотографии прямо сейчас, вопросы, ведущие к выдающейся работе, могут казаться изначально очевидными. Мы все когда-то переживали это чувство – «А почему я так не подумал?» (или, что еще хуже, «Эй, это же моя идея»). Это лишь доказательства того, что мы задаем себе вопросы постоянно, не важно, сознательно или нет. Как много раз на дню вы делает мысленные заметки о вещах, происходящих вокруг, – что посредственно, что проблематично, что сломано, и как бы вы сделали это иначе? Как много раз вы мечтали, чтобы у вас был доллар, или патент, или ангел – инвестор стартапов, каждый раз, когда вы думали «Это должно быть сделано лучше»?

Правда в том, что этот навык у вас уже есть. Важно только отдавать своим ментальным заметкам уважение, серьезно к ним относиться, прислушиваться и развивать свои мысли, сомнения и наблюдения. Делайте так, и мы обещаем: вы начнете лучиться от свежих идей, решений и энтузиазма – всего того удивительного и вдохновляющего, чем полны задачи, ведущие к переменам.

Три обычные отправные точки

В случае, если вам нужна небольшая помощь, чтобы задать правильный вопрос, мы предлагаем три обычные отправные точки. Это не правила и не шаги. Все гораздо проще. Это просто идеи, которые могут помочь вам встроиться в струю выдающейся работы. Вы можете использовать их. Можете забросить, а можете придумать свои. Важно потратить на них время – чтобы стать любопытным и игривым, задаваясь вопросом, что люди полюбят. Финальная цель этих отправных точек – помочь нам выйти мыслями за рамки обыденного, привычного, поставить под вопрос установившийся способ хода вещей и углубиться в наши идеи о тех улучшениях, которые мы можем воплотить.

Отправная точка 1: возьмитесь за проблему

Вокруг нас происходит много всего, что работает не совсем правильно: продуктов, процессов и услуг. Возможно, продажи вашей компании падают, а может быть, ваши, клиенты разочарованы.

Возможно, член команды показывает плохие результаты или процедура не работает. Что бы это ни было, это несовершенно, неправильно, бесит вас и вообще непродуктивно, в таком случае – потратьте мгновение и задайте правильный вопрос. Что было бы круче? Лучше? Более приятно? И, возможно, неожиданно? Проблемы, которые поднимают наш уровень стресса до небес, также предлагают и возможности все изменить. Когда вы начинаете смотреть на проблемы как на дорожные знаки, которые говорят «возможность выдающейся работы, поверните сюда», вы на правильном пути.

Что бы это ни было, это несовершенно, неправильно, бесит вас и вообще непродуктивно, в таком случае – потратьте мгновение и задайте правильный вопрос.

У Майка была проблема. Его компания Shizuki построила абсолютно новый, просто произведение искусства, завод в городе Гвадалахаре в Мексике. За время первых двух лет его использования компания не могла удержать сотрудников больше чем на 60–90 дней. Это было бы ужасной проблемой для любой компании. Но она была особенно раздражающей для Shizuki, потому что на новом заводе было все, чего работники только могли пожелать. Зарплата была выше средней, комплекс зданий был захватывающим дух и внутри, и снаружи, был собственный кафетерий, кабинет врача, трансферы от и до работы, недельная оплата питания, уроки английского, занятия по карате и по кулинарии. По сравнению с другими заводами в регионе (на самом деле и по сравнению с их собственными дочерними заводами в США) для человека не было более желанного места работы. Большая часть сотрудников были молодые женщины – в возрасте от 17 до 22 лет, одинокие, живущие дома и помогающие своим семьям. Хорошая работа была в большом дефиците и просто необходима для выживания семьи. Но, как по часам, каждые 60–90 дней новые сотрудники увольнялись.

Shizuki были бизнесом по производству крошечных конденсаторов – аккумуляторов, которые подходят практически к каждому электронному устройству, которым мы пользуемся сегодня. Если пылинка могла разрушить этот конденсатор, вы можете себе только представить, что могла сделать некомпетентность работников. В итоге все страдало: продукция, тесты, упаковка, доставка, цена, качество.

Майк, вице-президент и главный управляющий в то время, вспоминает: «Молодые женщины не оставались достаточно надолго, чтобы полностью обучиться, освоить навыки и вникнуть в процесс. Работники на заводе всегда были «зелеными». Дверь центра обучения просто не закрывалась».

Майк и его команда были в полном тупике относительно происходящего, настолько, что они обратились на соседние заводы, чтобы узнать, были ли те когда-то в таком же положении. Они были. И их советом было подождать, так как за восемь-девять лет, по их мнению, должна сформироваться стабильная кадровая база. Но у Shizuki не было восьми-девяти лет. Компании нужно было решить проблему в срочном порядке или закрывать завод.

Майк и его команда крутили проблему месяцами, пытаясь выяснить, почему компания теряла этих молодых женщин. «Дело в руководителях? Мы плохо принимаем несогласие? Нужны ли нам прибавки и бонусы? Как насчет лучшего обучения?» Это было трудно и очень нервировало. Затем у команды случился момент озарения: «Возможно, мы пытаемся угадать решения, не зная, в чем собственно дело. Что, если дело не в том, что мы что-то делаем неправильно? Может быть, мы просто чего-то не понимаем, чего-то, что хотят эти молодые женщины от нас».

И вот она – пауза, чтобы задать правильный вопрос.

Как бы искренни Майк и его команда не были, они погрязли в старых решениях. В тот момент, когда они решили попробовать действительно понять нужды своих сотрудников, все изменилось. Внезапно они стали мыслить немного шире. Слушать внимательнее и смотреть на все более умно. Стремление решить гипотетические проблемы и слабости компании сменилось стремлением понять, что переживают молодые женщины на работе. То, что узнал Майк и его команда, было ошеломляющим: «Большая часть женщин любила свою работу, – говорит Майк. – И некоторые говорили, что работа на Shizuki – это лучшая работа, которая у них когда-либо была. Единственная причина, по которой они уходили снова и снова, заключалась в том, что семейные обязанности звали их обратно домой сразу же, как только они зарабатывали некоторое количество денег».

Это было в некотором роде «Ого!». В Shizuki осознали, что все стандартные принятые программы лояльности в мире никогда не

смогли бы решить их проблему. Она была не в компенсации, она была в традиции. Любая молодая женщина будет работать от 60 до 90 дней. Затем, в ту минуту, как она заработает хоть немного денег, она уволится, чтобы вернуться к своим домашним делам – чтобы помогать со стиркой, готовкой и заботой о младших братьях и сестрах. Эта модель будет повторяться снова и снова, когда семье снова понадобятся деньги. Для этих молодых женщин это был образ жизни.

Выяснилось, что Майк и его команда борются с глубоко укорененной культурной традицией. Но, задав правильный вопрос, они открыли для себя все возможности. Они углубились в свои подсознательные заметки, собрались с мыслями и стали смотреть по сторонам в поисках ответа, думая, что могло бы повлиять на этих молодых женщин, чтобы они перестали уезжать домой после 8 недель работы.

Ответ? Социальная жизнь.

Что это значит?

Все молодые женщины сказали, что они остались бы на работе, чтобы быть рядом с тем, с кем они встречаются.

На первый взгляд может показаться, что это выходит за рамки реалий работы. Но только не в том случае, если ваша работа должна полюбиться людям. Копнув чуть глубже, Майк и его менеджеры выяснили, что молодые женщины на фабрике любили танцевальные вечера – музыка, еда, смех и общение с подходящими холостяками. Это же было правдой для молодых ребят, работающих в компании. Они хотели больше ходить на свидания, прогуливаясь со своими девушками, или встречать новых девчонок. Но в Гвадалахаре танцевальные вечера были дорогим удовольствием.

И вот оно.

В момент вдохновения Майк и его команда решили устраивать пятничные ночные танцевальные вечеринки в кафетерии компании. У Shizuki было место, была кухня и повара. Среди персонала были музыканты, которые могли выступать или быть диджеями. Компании оставалось лишь инвестировать пару сотен баксов в еду и потратиться на декорации. Это было бы бесплатным для сотрудников и для тех, кого они хотели привести с собой.

Идея мгновенно стала хитом. Пятничные вечера превратились из обычной ночи дома с семьей в ночь свиданий, которую ни молодые

люди, ни девушки не могли позволить себе провести где-то кроме танцевального вечера в Shizuki – месте, где нужно было побывать, и которое нужно было увидеть, в Гвадалахаре. Работникам это нравилось. Они ждали этих вечеров каждую неделю. Они разговаривали о них и строили планы. Эти молодые люди двадцати лет мчались на вечера в Shizuki, чтобы танцевать, смеяться, болтать, есть и заводить новых друзей. Их новые друзья не заменили их семьи, но стали важным расширением. Девушки получили причину остаться на фабрике, помимо работы. Проблема утечки кадров в Shizuki разрешалась потихоньку, и приток сотрудников рос месяц за месяцем. Молодые женщины стали оставаться на 6 месяцев, затем на 9, а затем и на 18 – то есть на равное или даже на большее количество времени, чем на других заводах в Гвадалахаре.

*** * ***

Отец современного судостроения в Америке однажды сказал: «Проблемы – это возможности в рабочей одежде». Мы бы сказали так: «…в выдающейся рабочей одежде». Проблемы – это хрустальные шары для возможностей, которые могут изменить все. Они дают вам шанс увидеть перемены и улучшения, время которых пришло. Так что займитесь тем, что сломано. Отбросьте разочарования в сторону. Какие бы проблемы перед вами ни встали, изучите их, охватите их, возьмитесь за них и ищите решение. Когда вашей целью является выдающаяся работа, проблемы на самом деле оказываются возможностями в рабочей одежде. Если вы посмотрите им в лицо, они вдохновят вас на вопросы, которые поставят под сомнение статус-кво и откроют ваше воображение для того, что будет нужно дальше.

Отправная точка 2: подумайте, в чем вы хороши

Ни у кого больше нет вашего личного прошлого, вашего опыта, ваших навыков, вашего ума и интересов. Должностные обязанности могут подходить под одну форму, но люди нет. Вы знаете вещи, вы понимаете вещи. У вас есть история и рабочая жизнь, не похожая ни на чью другую. Уважайте ее. Обратите внимание на нее. Позвольте ей вдохновить любопытство и оригинальное мышление. Есть способы принести пользу окружающим, для которых ваше ноу-хау идеально подходит. Когда у вас есть ощущение, что что-то на работе может быть

исправлено, обратите на это внимание. Дверь к вашему собственному квесту выдающейся работы уже скоро откроется.

Несколько лет назад у одного ювелирного производителя в США был отдел, который требовал уборки. Не обычной ежедневной неопределенной уборки, но, представьте, полного переоснащения комнаты, где цианид, мышьяк и свинец использовались для обработки поверхности запонок, ожерелий и булавок.

Использование более безопасных технологий и процессов уже стало доступным, и все приветствовали возможность разобрать этот гальванический цех. Но этот проект было пугающим. Потребовались бы колоссальные усилия, чтобы освободить цех от различных химикатов и оборудования так, чтобы это было на 110 % безопасно для сотрудников, компании, общества и окружающей среды. Первой ценой, после подсчета, были шокирующие 5 млн долларов. Вторая была около 3 млн долларов. Обе компании по уничтожению токсичных отходов, с которыми консультировались наши герои, не хотели выполнять весь проект от начала до конца, и обе из них ставили условия, при которых прерывались ежедневные операции компании. Что делать? Цена была астрономической, и такими же были неудобства. Что было еще более важно – можно ли довериться этим компаниям, сделают ли они все безопасно? И тут перед нами появляется непритязательный менеджер по имени Аннета. Когда были получены цифры и стали вырисовываться детали проекта, Аннетта просто сказала, что у нее есть предчувствие. И ее предчувствие говорило: «Я думаю, что мы можем сохранить деньги компании, а людей в безопасности, если сделаем работу сами». Из-за сложности проекта никто даже не рассматривал эту идею. Но Аннета доверяла тому, что сама знала. Как руководитель плавильного цеха и отдела по соблюдению природоохранного законодательства, она доверяла своему личному опыту. И при этих условиях она превратила обычную задачу в возможность выдающейся работы.

Без ведома руководителей компании люди с идеально подходящим прошлым, опытом, умениями и знаниями, необходимыми, чтобы справиться с чисткой, уже работали в компании. Аннетта и ее коллеги – все были натренированы на токсичную уборку. 10 лет в такой команде снабдили их специализированными навыками. Добавьте к этому личную историю Аннеты, ее опыт: «Я росла в Восточном

Колорадо с 9 братьями и сестрами, – объяснила Аннета. – Ничто не расходовалось просто так. Все использовали снова и снова. Когда дошло до этики моей работы, моя мама, которая была медсестрой, научила меня всегда давать моим работникам больше, чем платили мне самой». Позже Аннета получила степень инженера и в конце концов начала работать в спасательной команде на угольной шахте Нью-Мехико. Аннета объяснила: «Навык безопасности вливался в меня за бесконечные годы тренировок. Я была обучена всем возможным страхам: как избежать их и как действовать, если должно случиться что-то ужасное». Когда вы смотрите на историю жизни Аннеты – полученная на ферме жизнестойкость, плюс рабочая этика, плюс безопасность, – становится очевидным, что она была подготовлена, чтобы ответить на правильный вопрос: не было бы лучше для компании и для общей безопасности, если бы мы смогли почистить все своими силами?

Зеленый свет не загорелся мгновенно, конечно. Аннета и ее команда, включающая множество руководителей компании, изучали проект годами. Они связались с управлением по безопасности труда и здоровья и с агентством по защите окружающей среды. Они разговаривали с бесконечным числом лабораторий. Они разговаривали с командами из Нью-Йорка, которые наводили порядок после событий 11 сентября. Они даже работали с департаментом по развитию городского строительства, чтобы построить настолько строгие протоколы, чтобы даже ребенок был в полной безопасности на зачищаемом участке. Каждый момент должен был записываться на камеру. Нужно было учесть все от и до. Все должно было быть сделано идеально. Малейшая ошибка могла стать катастрофой.

Но Аннета говорит: «Меня просто преследовало ощущение, что компания могла справиться с этой проблемой, несмотря на предложения, которые поступили. Я знала, что мы могли это сделать. Это казалось отличной возможностью. Это было захватывающе с самого начала. Руководство подумало дважды, затем третий раз, затем четвертый раз, и это лишь укрепляло уверенность в моем сердце, что мы можем справиться с поставленной задачей».

В течение трех изнурительных месяцев работы Аннета и ее команда вкалывали сверхурочно, чтобы разработать проект очищения гальванического цеха и уничтожения токсичных химикатов и

оборудования. Окончательная цена для компании была равна 109 871 доллар, что сохраняло компании миллионы! Более важной была проблема безопасности. Аннета и ее команда понимали, что никто вне компании не принимал эту проблему настолько лично на свой счет, как это делали они. Они с драйвом стремились убедиться в том, что каждый шаг был безопасен, прежде чем его утверждали. Не просто «вроде как безопасен», не просто «скорее всего безопасен», но абсолютно безопасен.

Именно это важно в решении, что мы хотим что-то изменить в жизни других людей. Наша работа становится невероятно личной. Обычный путь больше не является вариантом, потому что мы привносим свою историю и ноу-хау в работу. Она отражает кусочек нас, и у нас есть возможность настоять на совершении чего-то великого – чего-то, что люди полюбят и оценят.

Когда все было закончено, фонд профессионального объединения оценил обновленный участок. Они нашли, что каждая деталь была проделана как по учебнику, и даже лучше. Ни одна потенциально опасная ошибка не была совершена. Желание Аннеты ответить на правильный вопрос задало координаты курса на создание нетоксичной гальванической зоны и поддерживало всех на протяжении всего дела. «Суть выдающейся работы, – объяснила Аннета, – в том, чтобы вложить свое сердце и душу во что-то. Не потому, что тебе сказали, но потому, что ты хочешь сделать что-то, что может все изменить».

Правда в том, что, когда мы видим себя лишь как ячейку в чьем-то организационном расписании, мы недооцениваем собственный потенциал. Когда мы обращаемся к своему личному ноу-хау – к своей истории, талантам и интересам, мы получаем доступ к собственному особенному виду ума. В поздние годы Марта Грэм, современная танцовщица и пионер искусства перформинга, сказала: «Существует ускорение, энергия, жизненная сила, которая воплощается через вас в действие, и поскольку вы такой один, это воплощение уникально. И если вы заблокируете его, в другой среде оно не возникнет и будет утеряно. Мир никогда не получит его».

Этот посыл очень важен: есть гениальные вопросы и догадки, о которых только вы можете подумать. Так что используйте свою историю, свой опыт и свой неповторимый взгляд на вещи. Если вас преследует ощущение, что где-то есть лучший путь, обратите на него

внимание. Прислушайтесь к собственным мыслям. Вы много чего знаете. И то, что вы знаете, – это то, что вам нужно, чтобы задать вопрос, о котором никто даже не думал.

Отправная точка 3: заглядывайте за грани возможного

Некоторые удивительные и захватывающие идеи появляются на грани возможного. Они выражаются в виде сумасшедших мнений, эксцентричных мыслей, невозможных мечтаний. Но эти свободные духом голоса на самом деле часто оказываются крупицами скрытой гениальности. Если мы обратим на них внимание и прислушаемся, они могут оказаться концептами выдающейся работы. Они завораживают нас. Они приводят нас в замешательство. Они могут даже немного пугать нас. Но они также могут привести нас к той выдающейся работе, для которой мы предназначены.

Из 7 миллиардов людей на планете около 5 миллионов получали пользу от того, что Марти взял паузу, чтобы задать правильный вопрос – и не просто случайно, а напротив, бесчисленное количество раз бесчисленным количеством способов каждый день. Мы взяли у Марти интервью и открыли, что он задал вопрос настолько неожиданный, настолько эксцентричный, что он направил его команду по траектории, которая трансформировала сам способ коммуникации между людьми.

На заре 1970-х Марти Купер был инженером-электротехником в компании под названием Motorola. Сегодня она уже известна как компания, стоящая на переднем крае технологий, но когда они наняли Марти в 1954-м, Motorola была маленькой компанией, существующей в тени мощнейшего технологического гиганта AT&T.

Марти провел первые 15 лет своей карьеры, развивая различные технологии персональной коммуникации – пейджеры для докторов, стекла для наручных часов, первые портативные полицейские радио, если вспомнить только немногое из того, чем он занимался. Как и у любого из нас, его мастерство росло – благодаря его естественной способности прислушиваться к догадкам и мыслить слегка вне центра, вне установленных точек зрения.

До начала 1970-х Марти поднимался по карьерной лестнице и занял пост генерального управляющего отделения коммуникационных систем в Motorola. Учитывая годы его опыта по развитию портативных коммуникационных средств, Motorola поставила перед ним задачу

развития автомобильного телефона следующего поколения. Тогда было принято мнение, что перемещение телефона из дома или офиса в машину может сделать жизнь людей намного более простой.

Но Марти не просто взялся за слепое выполнение задачи, которую перед ним поставили. Он сделал паузу. Он потратил время, чтобы прислушаться к своей безумной догадке. «Люди хотят говорить с людьми не только дома, в офисе или в машине, – подумал он. Это привело к вопросу, который ставил под сомнение статус-кво, так же как и вопрос маленькой Дженнифер Лэнд о мгновенной фотографии. – Почему, если я хочу позвонить человеку, я должен звонить из какого-то определенного места?»

Марти и его команда несколько следующих лет посвятили разработке портативного сотового телефона. 3 апреля 1973 года Марти сделал первый в мире мобильный звонок с сотового телефона, который его команда ласково прозвала «кирпич». Заряда батареи хватало на 20 минут. «Заряд батареи значил не так много, – говорит Марти, – потому что ты и не смог бы держать телефон в руках так долго».

Важно отметить, что Марти и его команда получили задачу сделать автомобильный телефон. Они могли просто броситься в эту проблему с головой и выполнить ее. Но у Марти появилась сумасшедшая идея, нелепая интуиция, что, наверное, люди полюбят даже больше, чем телефон в машине, это возможность звонить отовсюду любому человеку. Так что он задал правильный вопрос и добился большего. Он определенно мог оставаться в рамках задания, полученного от компании. Он даже мог добиться каких-то улучшений, вроде того, чтобы сделать телефонный шнур в машине убирающимся или интегрировать телефон в голосовую систему машины. Но телефон все равно оставался бы привязанным к машине. Его эксцентричная идея убрала машину из поля зрения насовсем.

Великолепие идеи Марти не только в том, что она переориентировала направление проекта, но в том, что она целиком пересмотрела сам проект. Подумайте о том изменении, которое произвел Марти: появилась возможность общаться друг с другом в любое время в любом месте, общаться в сети и делиться своей жизнью с близкими и с далекими людьми, делать фотографии и снимать видео, слушать музыку, строить расписание встреч, писать сообщения и отправлять электронную почту, получить доступ практически к любой

прихоти или интересующему предмету при помощи специальных приложений – это все стало возможным, потому что 40 лет назад относительно неизвестный инженер компании Motorola решил задать правильный вопрос. Работа Марти повлияла на гораздо большее число человек, чем это происходит в результате выдающейся работы среднего масштаба. Но наш взгляд на работу, заслуживающую вознаграждения, говорит о том, что все опрошенные утверждают, что пауза, необходимая для того, чтобы задать правильный вопрос, так, как это сделал Марти, увеличивает значимость нашей работы для других людей на 313 процентов, а также увеличивает возможность того, что эта работа окажет влияние на двух или более человек на 412 процентов.

Когда мы брали интервью у Марти для этой книги, мы были поражены иронией ситуации – ведь само интервью не было бы возможно без выдающейся работы Марти. Он был где-то совсем в другом месте, разговаривая с нами по телефону.

Возможно, очень соблазнительно прочитать историю Марти и посчитать его мечтателем-гением. Но если мы перемотаем время на 40 лет назад, то увидим, что Марти, как и большинство из нас, был обычным человеком на обычной работе, с обычными ожиданиями. Никто в те дни не знал, ни что вопрос Марти и та выдающаяся работа, которая за ним последовала, приведут к созданию сотового телефона, ни что сам сотовый телефон превратится в портативный компьютер, как это произошло сегодня. Никто, даже Марти. Что делает историю Марти особенно вдохновляющей – так это его способность остановиться и прислушаться к своим предположениям и знаниям на грани реальности, способность представить что-то неправдоподобное, способность мыслить несерьезно, проверить догадку, которая заставит людей обалдеть и, в конце концов, поверить в свою собственную сумасшедшую идею.

Сумасшедшие, но удивительные идеи – внутри каждого из нас, нужно только позволить себе остановиться и прислушаться к ним.

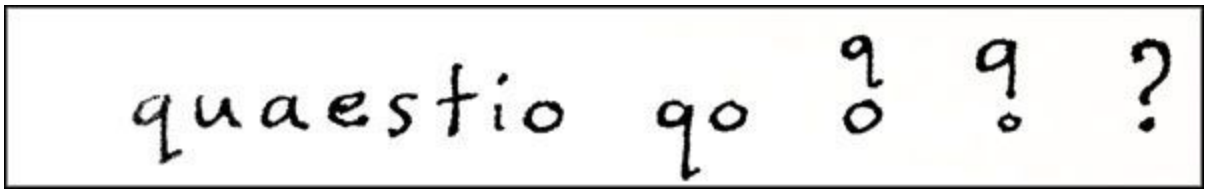
Сумасшедшие, но удивительные идеи – внутри каждого из нас, нужно только позволить себе остановиться и прислушаться к ним. Если вы видели фильм 1995 года под названием «Бэйб: Четвероногий малыш», то вы знаете, что это история о поросенке, который мечтает

стать пастушьей собакой. Хозяин Бэйба, фермер Хоггетт, предполагает, что поросенок может это сделать. Писатели Джордж Миллер и Дик Кинг-Смит очень метко охарактеризовали ценность умения прислушиваться к своим догадкам одной фразой из речи рассказчика: «Фермер Хоггетт знал, что маленькие идеи, которые раздражают, и изводят, и отказываются уходить, никогда нельзя игнорировать, потому что в них кроются семена судьбы».

У каждого из нас есть идеи, которые раздражают и изводят. Включите звук погромче, чтобы услышать эти музы выдающейся работы. Позвольте им прорастать, созревать и расти. Прислушивайтесь к странному и экстравагантному. Задумайтесь о чем-то, что кажется неосуществимым. Эти вдохновленные голоса могут превратить нашу хорошую работу в выдающуюся. Они могут привести нас к нашим собственным проницательным вопросам, творческим интуициям и возможностям изменить мир.

?

Когда-то ученые, писавшие на латыни, использовали слово quastio в конце предложения, чтобы обозначить его вопросительную интонацию. Это занимало слишком много места. Поэтому в Средние века quastio сократилось до qo, где q шло перед o. Затем, спустя еще некоторое время, с естественным прогрессом q встало над o, а затем превратилось в хорошо известную загогулину и точку, которые мы используем сегодня. Это подходящий символ для всех любопытных интуиций, меняющих мир квестов. Каждый – это путешествие, которое определяется и направляется от пункта отбытия к пункту прибытия знаком вопроса к самим себе.



Эволюция знака вопроса

Но задать правильный вопрос – это лишь первый шаг на пути становления человеком, который может что-то менять. У Аристотеля есть подходящая фраза: «Природа не терпит пустоты». Иначе говоря,

это значит, что если где-то есть свободное место, природа будет пытаться заполнить его. Подумайте о том, как воздух стремится заполнить пространство, когда вы открываете вакуумный ящик. Задавая правильный вопрос, вы создаете определенного рода пустое пространство в мозге для новых идей. Это, в свою очередь, позволяет возможностям, усовершенствованиям и улучшениям всех видов поспешить внутрь.

Если мы определились со своим намерением творить перемены для других, значит, мы готовы начать поиск новых идей и перспектив.

Быстро запомнить: как использовать этот навык
ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

Потратьте время, чтобы узнать, что может понравиться людям.

– Сделайте паузу перед началом проекта или же внесите в свое расписание на каждую неделю.

– Подумайте о людях, которым служит ваша работа.

– Учтите клиентов, членов команды, руководителей и партнеров.

– Обдумайте улучшения и тех, кому они адресуются.

– Можете ли вы сделать что-то лучше? Проще? Быстрее? Безопаснее? Умнее?

– Можете ли вы сделать это более доступным? Более удобным? Более приятным? Более связанным? Более укрепленным?

Возьмитесь за проблему.

– Обратите внимание на процессы, продукты или услуги.

– Превращайте проблемы в возможности.

– Подумайте о деталях. Подумайте обо всем в целом.

Подумайте, в чем вы хороши.

– Уважайте свою интуицию о том, что людям может понравиться.

– Доверяйте своей истории, чтобы она помогла вам увидеть возможности, которые другие не видят.

– Если есть задача, которая вам нравится, начните с нее.

Заглядывайте за грани возможного.

– Не отбрасывайте сумасшедшие догадки, которые могут привести к удивительным идеям.

– Представьте, что полюбилось бы людям, если бы все было возможно.

Глава 4. Смотрите своими глазами

Творцы перемен смотрят своими глазами, чтобы увидеть новые возможности с разных точек зрения.

Удивительно, насколько разными взглядами смотрят люди на свою работу и все, что ее касается, чтобы ответить на этот вечный вопрос: «Что понравится людям?»

Каждый день, в миллионах разных профессий, активный взгляд на работу помогает людям ответить на вопросы вроде: «Что уже сделано?», «Чего недостает?» и «Как мы можем сделать это лучше?». Смотреть своими глазами – значит искать возможности, которые другие могли пропустить. Это в равной степени полезно как для каждодневных рутинных задач, так и для больших инноваций. Это одинаково необходимо как для начинающих работников, так и для генеральных директоров. Это не только возможно и доступно для каждого, но это еще и весело, и вызывает привыкание, потому что самому увидеть новые возможности очень просто – надо лишь решиться посмотреть.

> Увидеть новые возможности очень просто – надо лишь решиться посмотреть.

По иронии судьбы осознание значимости самостоятельного взгляда на мир приходит к нам, когда мы смотрим на то, как другие делают отличную работу. После того как мы встретились и проинтервьюировали сотни людей, мы видели и слышали снова и снова, что нечто волшебное, позволим себе сказать, мистическое, происходит, когда люди ищут способы восхищать других. Неизбежно, что сам по себе акт вглядывания порождает возможности, которые никто никогда не видел – не сразу же, но со временем. Постепенно, когда люди становятся все искусней в этом процессе, объем новых возможностей увеличивается с растущей интенсивностью.

Когда мы взглянули на записи тысяч сотрудников, которые получали вознаграждения за свою выдающуюся работу, то обнаружили, что люди, которые начинают искать способы усовершенствований, в 17,1 раза больше склонны чувствовать страсть к своей работе, чем те, кто этого не делает. Разве это не любопытно? Что-то происходит с нами, когда мы Смотрим Своими Глазами. Это

будит нашу страсть к осуществлению перемен. И хотя итоговый результат всегда упоминался среди причин, почему была вручена награда тому или иному сотруднику, в 87 процентах случаев руководитель отмечал, что сотрудник взглянул на работу по-новому, чтобы увидеть, что может понравиться, как что-то работает, или чтобы придумать новое решение для существующей проблемы.

Консультанты по менеджменту часто неправильно цитируют хоккейную легенду Уэйна Гретцки, который будто бы произнес следующую, кажущуюся очевидной фразу: «Нужно катиться туда, где будет шайба, а не туда, где она была». Это уже укоренившийся боевой клич для мыслителей-фантазеров. Но есть предыстория этой цитаты, которую редко рассказывают. Во-первых, на самом деле автор этой фразы – отец Уэйна, Уолтер. Когда бы Уэйн ни произносил ее, он цитировал любимого старого папу. Во-вторых, как и любой мальчик, выросший в Канаде, Уэйн Гретцки смотрел хоккейные матчи по телевизору, но при этом весьма поразительным способом. Он начинал с того, что рисовал хоккейное поле на листке бумаги. Затем он садился, держа карандаш в руке, и рисовал линии, которые следовали за направлением шайбы. Он смотрел и записывал все – каждый угол, в который попадала шайба. Пас сюда. Удар туда. Отскок от стены. Это было не просто. Это требовало огромного внимания (и конечно, немного зрительно-моторной координации). В конце каждой игры его бумажный каток был покрыт карандашными линиями. Были белые места там и здесь, но большая часть страницы была покрыта линиями. Однажды отец Уэйна спросил его, что за чертовщину он вытворяет. А тот просто поднял свой листок перед ним и сказал: «Ты что, не видишь, пап? Где сходятся все линии, там шайба находится чаще всего».

Эта история больше, чем любая из всевозможных броских фразочек, учит нас искусству видеть будущее возможностей выдающейся работы. Уэйн Гретцки, казалось, имеет необъяснимое и немного пугающее умение угадывать, куда покатится шайба. Но на самом деле, по крайней мере отчасти, он был обязан этим одному простому факту: он посмотрел.

Вы видите помидор, я вижу помидор

Радужная структура человеческого глаза настолько уникальна, что нет в мире двух одинаковых пар глаз. Даже глаза идентичных близнецов отличаются. Даже два глаза одного человека отличаются. Именно поэтому идентификация по радужке сейчас настолько быстро распространяется, как, собственно, и по отпечаткам пальцев, как метод распознавания личности.

Но что действительно важно, когда речь заходит о выдающейся работе, так это не то, насколько по-разному выглядят наши глаза, а то, как по-разному они видят. Каждый из нас имеет уникальную перспективу, глядя на мир вокруг нас, внутреннее око, которое даже больше влияет на то, как мы думаем, чем на то, как видим. Оно сконструировано из многих вещей: нашего коллективного опыта, надежд, мечтаний, страхов, любви и ненависти, выборов, талантов, возможностей, интересов и т. д.

Это приводит нас к единственной и важнейшей причине смотреть своими глазами: потому что вы увидите то, чего не видит никто больше.

В июне 2007 года человек по имени Джек бродил по обрыву из красного камня рядом с маленьким фермерским сообществом в Хевере, штат Юта. Там было несколько высохших ручьев, несколько дубов и красивейший вид на долину Хевер и горы Уосач за ней. Но Джек видел в простирающемся перед ним пейзаже что-то, чего ни я, ни вы не увидели бы: фервей там, крутой изгиб красной скалы здесь, – все то, что позже получит имя Red Ledges и что журнал Golf назовет номером один среди новых частных гольф-клубов в 2009 году. Пока Джек напоминает нам, что этот корт был построен «невероятно талантливой командой», каждый корт, который спроектировал он, был вдохновлен тем, что он *увидел* своим внутренним оком во время первой прогулки по обрыву. А то, что Джек видел, напрямую связано с тем, что его фамилия – Никлаус.

Со своим рекордом в 18 побед на крупнейших соревнованиях по гольфу Джека, пожалуй, можно назвать лучшим гольфистом всех времен. Куда бы он ни пошел, он несет с собой огромный багаж воспоминаний и опыта: тысячи и тысячи ударов на кортах в Шотландии, Аризоне, Гавайях и Фиджи. В арсенале Джека – весь его жизненный опыт, который накладывает отпечаток на его выдающуюся работу. И то же самое происходит со всеми нами.

> Самый яркий, проницательный и незаменимый способ смотреть своими глазами – быть там. Лично. Вам нужно подняться со стула, пойти туда, где происходит действие, и получить информацию из первых рук.

Каждый из нас имеет свою историю – важно то, как мы росли, учились и развивали свои навыки. Весь этот опыт, каждая жизненная ситуация, дает нам уникальный взгляд на мир через специальные линзы, которые называются [вставьте сюда свое имя]. Эта уникальная перспектива, которая позволяет видеть возможности усовершенствований, которые никто больше не может увидеть, и совершить выдающуюся работу, которую больше никто не может сделать. Это удивляет вас, да? Какую выдающуюся работу ваш жизненный опыт подготавливает увидеть? Что вашей команде, вашей компании и миру нужно от вас, только от вас, чтобы вы сделали? Какая выдающаяся работа останется невыполненной, если именно вы не сделаете ее?

Есть много способов, которые позволяют нам взглянуть своими глазами. Мы можем читать книги, сосредоточенно штудировать документы, смотреть онлайн-видео, изучать сходные продукты или процессы или же гуглить. Но самый яркий, проницательный и незаменимый способ смотреть своими глазами – быть там. Лично. Ученые называют это работой в поле. Бизнес-лидеры называют это управлением путем обхода рабочих мест. Студенты называют это дорожными приключениями. Называйте это как хотите, но это значит, что вам нужно подняться со стула, пойти туда, где происходит само действие, и получить информацию из первых уст. Потому что когда мы видим вещи своими глазами, своими собственными двумя глазами, это нас меняет. Когда мы переживаем проблему или видим, как клиент взаимодействует с результатами нашей работы, становится практически невозможно не заботиться, не участвовать и не искать путей улучшения любыми способами, доступными нам.

Так как есть много разных взглядов и способов смотреть, столько же, сколько людей и проектов, мы поделимся с вами шестью способами, которыми люди Смотрели Своими Глазами.

IDEO смотрит на людей

Несколько лет назад мы посетили топовую компанию, занимающуюся инновациями и дизайном, – IDEO. Имена людей, которые там работают – не самые известные, но продукты, дизайном которых они занимаются, безусловно, известны во всем мире. Дизайнеры IDEO работали практически надо всем – от первой мышки Apple и до пылесоса Swiffer Sweeper. Для всех, чья работа хоть отдаленно затрагивает разработку продукта, поход в IDEO сродни паломническим походам пилигримов. Мы не могли дождаться, чтобы увидеть, как эти люди делают то, что они делают.

Итак, мы приехали в Пало-Альто, и сотрудники IDEO устроили нам экскурсию по своей территории. Было +20° в середине зимы. Великолепно. Двери и окна распахнуты. Был и определенный охлаждающий фактор. Мы могли просто чувствовать энергию, движение и кофеин. Там был старый «Фольксваген» в здании, который использовали как переговорную комнату. И такого же плана интересные штуки были везде. Мы повернули за угол и увидели удивительную высокотехнологичную детскую коляску. Она не выглядела как эти всем знакомые хлипкие коляски за несколько лет до этого. У нее были большие колеса. Сиденье было высоко над землей. Снизу было расположено большое пространство для хранения вещей. Она просто выглядела совсем по-другому по сравнению с колясками прошлого поколения.

Выяснилось, что IDEO должны были разработать дизайн новой коляски для Evenflo. Если задуматься об этом, коляски существуют вокруг нас уже очень долгое время. Можно было предположить, что спустя несколько десятилетий коляска, возможно, будет улучшена. Но дизайнеры IDEO взялись за этот проект с широко распахнутыми глазами и раскрытыми умами. Они не соглашались принимать хоть что-то как очевидное. Они хотели увидеть все своими глазами. Когда мы так говорим, то имеем в виду, что они полностью исследовали проект со всех возможных сторон. Они исследовали все аспекты традиционной коляски: ее особенности, ее назначение, части, материалы, пользователей, абсолютно все, что окружает и касается ее. Они спрашивали: «Каковы сознательные и бессознательные последствия дизайнерского решения коляски?»

Но они сделали больше, чем просто Задали Правильный Вопрос. Они вышли из своих модных офисов в поисках ответов. Они ходили в

парки и торговые центры. Они брали с собой камеры и фотографировали и снимали на видео людей и их коляски. Они пристально вглядывались в окружающих, с любопытством и целью. Они определенно хотели открыть новые возможности для усовершенствований – новые способы угодить людям. И по мере их поиска, они ясно видели идеи для лучшей коляски, такой, какой еще никто не видел. Они делали заметки и связывали свои новые идеи со всем, что видели.

Когда они вернулись обратно, то поместили все сделанные фотографии на стене с маленькими записочками с мыслями, набросками и всякого рода заметками и идеями – большим количеством идей. Вы могли физически ощутить, как крутятся шестеренки в их головах. Глядя на эту стену, вы понимаете, что кто-то действительно всмотрелся и обратил внимание на то, как люди взаимодействуют с колясками, и раскусили загадку. Это было очень глубокое проникновение в проблему. Это было очень ярко. Это было очень по делу. Мы могли смотреть на нее целый час и все равно не охватить целиком. Там были люди с колясками во всех возможных ситуациях: вынимающие детей из коляски, старающиеся разложить коляску, держа ребенка на руках, наклоняющиеся, чтобы поиграть с малышом в коляске, держащие чашку кофе в одной руке и толкающие коляску другой, кладущие детей в коляску на дневной сон. Там были отражены сотни новых перспектив, каждая из которых была удивлением и открытием для команды дизайнеров.

Мы никогда не видели ничего подобного до этого.

Основатель компании Apple Стив Джобс объяснил важность собственного взгляда, когда сказал: «Дизайн – смешное слово. Некоторые люди думают, что оно о том, как что-то выглядит. Но на самом деле, если копнуть глубже, то речь, конечно, о том, как что-то работает… Чтобы придумать действительно хороший дизайн, вы должны эту вещь понять… Это требует страстной вовлеченности, чтобы по-настоящему понять что-то, разжевать, а не просто проглотить. Большинство людей не тратят время на такое». И чтобы подчеркнуть ценность самостоятельного взгляда, а не выспрашивания, что понравится людям, Стив также говорил: «По большей части люди не знают, чего хотят, до тех пор, пока мы им это не покажем».

Первая причина более прицельно вглядываться в свою работу состоит в том, что таким образом мы действительно можем понять и увидеть возможности для совершенствования, которых до этого не замечали.

Команда, занимавшаяся разработкой дизайна коляски, пристально смотрела по сторонам, чтобы понять суть самих колясок и людей, которые ими пользуются. Наши хозяева рассказали нам о некоторых особенных результатах такого вглядывания и усовершенствований, которые оно вдохновило. Когда будете смотреть на этот список, обратите внимание на то, как каждое наблюдение прямо связано с усовершенствованием. Каждое новое наблюдение стало новой инновацией, шагом вперед по сравнению со способами, которыми конструировали коляски десятилетиями.

– Потому что они видели, как люди страдают, пытаясь продраться с колясками через трещины в тротуаре, они сделали колеса больше.

– Потому что они наблюдали, как люди пытаются сложить и разложить коляску, держа ребенка на руках, они сделали так, чтобы ее можно было собрать и разобрать одной рукой.

– Потому что они видели, как матери склоняются над коляской, пытаясь достать до детей, они сделали сиденья выше.

– Потому что они видели, как папы пытаются развеселить детей при помощи погремушек и игрушек, они соорудили игровую зону для ребенка.

– Потому что они видели, как матери кутают своих детей в одеяла, они сделали коляску мягкой, окутывающей, стабильной и безопасной.

– Потому что они видели, как папы жонглируют пакетами с продуктами, сумками для подгузников и кофейными кружками, они добавили место для хранения под сиденьем и место для чашки за ним.

Ясно, что каждое наблюдение, сделанное командой, повлекло за собой новое ценное улучшение. Это дало дизайнерам пространство, позволяющее развернуться великолепным идеям, с вещами, которые они могли добавить или убрать из оригинального изделия, чтобы создать такие перемены, которые понравятся людям. На самом деле, когда коляски попали на рынок, людям они очень понравились. Мир принял их как выдающуюся работу. Доказывает это и тот факт, что спустя несколько лет практически каждая коляска на рынке, вне зависимости от производителя, копировала идеи коляски Evenflo.

> Смотреть Своими Глазами – не такой уж редкий талант. Это лишь навык – и выбор. Любой может посмотреть. И, как и с любым другим навыком, чем больше мы практикуемся, тем лучше мы видим.

Оглядываясь на этот опыт, процесс поиска новых способов улучшения коляски кажется даже слишком простым. Но если это было так просто, почему никто не подумал сделать это раньше? И вот оно озарение. Как мы и говорили раньше, выдающаяся работа печально известна тем, что вызывает реакцию вроде: «Почему я не подумал об этом?» Мы никак не можем вам помочь, кроме как спросить – чтобы найти возможности для улучшения коляски, потребовалось особое прозрение? Или же каждый с правильными навыками мог сделать это? Реальность такова, что Смотреть Своими Глазами – не такой уж редкий талант. Это лишь навык – и выбор. Любой может посмотреть. И, как и с любым другим навыком, чем больше мы практикуемся, тем лучше мы видим.

Джим смотрит на процесс

Мы убеждены, что, если у идеи есть потенциал, чтобы удивить людей, она стоит затраченных усилий. Но даже стоящие улучшения связаны со сложностями: испытаниями, возражениями и неровностями. И именно на этом этапе очень может помочь вглядеться в сам проект. Это удивительно, как много вещей только кажутся невозможными, пока кто-то не вглядится в них хорошенько и не найдет способы их воплощения.

Вернемся в 1997 год, когда Джим и несколько его партнеров предположили, что людям может понравиться брать DVD напрокат через Интернет и получать их по почте. Но у идеи было несколько проблем. Кто-то говорил, что доставка почтой будет очень дорогой. Другие говорили, что DVD обязательно украдут или потеряют. Большинство сходились на том, что DVD не переживут многочисленные пересылки и вряд ли достигнут своих зрителей, не поврежденными в транспорте.

Вместо того чтобы полагаться на гадания, Джим решил посмотреть на проблему самостоятельно. «Мы знали, что если не найдем способ работать с почтовыми системами США, то не добьемся успеха, – сказал он. – Чтобы понять, как работает внутри почта, я потратил

сотни часов на одном из самых больших региональных почтовых центров, наблюдая и задавая вопросы. Я заметил, что письма сортируются несколькими высокоскоростными крутящимися барабанами. Было очевидно, что пока эти огромные махины заняты разделением и производят работу больше чем с 40 тысячами стандартного размера писем в час, тонкие пластиковые диски такого путешествия не переживут. С замиранием сердца я чувствовал, что бизнес-идея тонет».

Джим мог остановиться прямо здесь. Но к счастью, он решил продолжать смотреть. Он рассказывает: «Затем я заметил, что отдельный конвейер сортирует журналы и другие большие посылки. Как мог я быть уверен, что наши посылки всегда будут попадать на эту машину, а не в сортировщик писем? Я обнаружил, что, если письмо определенного размера и подходит по другим характеристикам, оно будет отсортировано именно этой, другой системой, вместо огромных, крушащих металл, барабанов. А что еще лучше, этот сортировщик считывал штрихкоды и мог автоматически сортировать их в «доставку носильщиком». Теперь колеса действительно закрутились… Результатом стал конверт «Netflix» – одна из самых больших наших wow-идей для клиентов. Дизайн был крайне важен не только для наших клиентов, но и для наших операций и самой бизнес-модели».

Для Джима, сооснователя Netflix, такой глубокий взгляд на работу почты стоил миллионов. На самом деле, через несколько лет, эта бизнес-идея вывела множество магазинов видеопроката из бизнеса.

Пристальный взгляд Джима на методы работы сортировщиков почты напоминает нам, что нет хорошей замены Взгляду Собственными Глазами для понимания того, как работают вещи, поиска неисправностей и создания пути для усовершенствований, которые мы можем сделать. На самом деле, очень мало улучшений мы можем осуществить, если работаем вслепую. А понимание требует нашего собственного наблюдения. Решения часто приходят в форме ментальных образов. Единственным предписанием для этого является выход наружу, чтобы взглянуть своими глазами и увидеть, как работают вещи. С практикой мы станем видеть путь для усовершенствований, которые хотим сделать, везде, даже в самых неожиданных местах.

Эйджи смотрит на природу

Иногда Смотреть Своими Глазами значит выглянуть за рамки вещей, которые очевидно связаны с нашей работой, взглянуть на них как на искусство, или литературу, или природный мир вокруг нас. Мы выяснили это весьма удивительным путем, когда разговаривали с тихим японским инженером по имени Эйджи Накацу.

Сверхскоростные пассажирские поезда, которые ездят между городами Осака и Хаката, в Японии, – самые быстрые поезда в мире. Они перевозят пассажиров в комфорте и тишине на скорости 300 км/час. Если один из этих поездов пролетает мимо вас, пока вы едете со скоростью 90 км/час на своей машине, вам покажется, будто вы стоите на месте. Но когда эти поезда только начинали тестировать, исследователи столкнулись с серьезной проблемой – шум, создаваемый поездом в туннелях, раздавался по всей округе.

Эйджи рассказал нам: «Примерно половина всей линии Саньо Шинкансен пролегает в туннелях. Когда поезд въезжает в туннель на высокой скорости, это создает ударную звуковую волну силы, примерно равной силе волны цунами». Когда тестовые поезда въезжали в туннели, воздух под давлением создавал такой шум, как при взрыве, что люди чувствовали его, даже если находились за четверть мили от этого места. Это был неприятный опыт для живущих по соседству людей и всей природы в районе. Поначалу инженеры думали о расширении туннелей, но это настолько существенно повышало цену, что не могло быть выходом. Эйджи и его команда должны были решить проблему, изменив дизайн самих поездов. Но как?

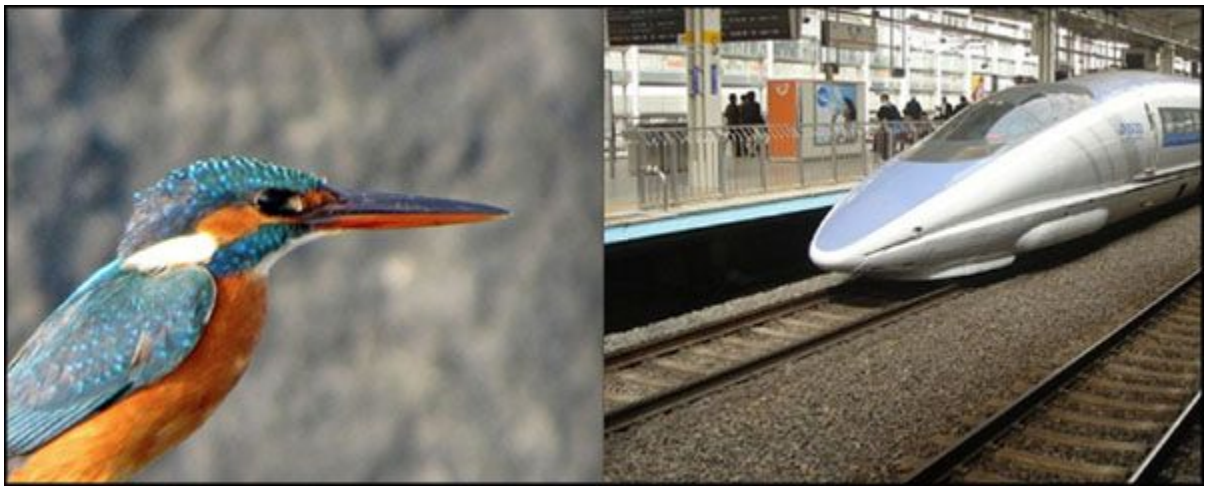
Один из инженеров решил проверить происходящее на себе, проехавшись на тестовом поезде. Он сказал, что по ощущениям – будто машины сталкиваются, когда поезд входит в туннель. Эйджи сразу же обратил на это описание внимание: «Это должно быть из-за внезапно меняющегося сопротивления воздуха». Это привело его к очень важному месту для начала поиска. Он спросил: «Можем ли мы найти что-то живое, что справляется с внезапными изменениями сопротивления воздуха в ежедневной жизни?»

Сейчас как раз хороший момент, чтобы упомянуть о том, что в добавление к тому, что Эйджи был инженером, он также был активным членом Общества диких птиц Японии.

Он наблюдал за птицами.

По мере того как Эйджи смотрел на природу, он подумал о зимородке. Он видел этих яркоокрашенных птиц и то, как они ныряли в воду, чтобы поймать рыбку, так, чтобы не раздался хоть мельчайший всплеск. Он посмотрел на зимородка и подумал: если форма клюва зимородка позволяет ему попадать из сферы слабого сопротивления воздуха в сферу высокого сопротивления воды на такой высокой скорости, возможно, в этом лежит ключ к тому, как поезда могут тихо проезжать через туннели.

Эйджи рассказал членам дизайнерской команды о форме клюва зимородка. Команда же параллельно проводила симуляционные тесты поездов с разными формами, проезжающих через туннель. Спустя некоторое время после того, как они пробовали форму за формой, решение пришло с помощью детального анализа, проведенного на суперкомпьютере, и необходимый дизайн поезда выглядел все более и более похожим на клюв зимородка.



Сегодня острый 16-метровый нос поезда 500-й серии Шинкансен выглядит жутко похожим на клюв птицы, которая вдохновила его создание. Такой дизайн снизил давление воздуха на 30 процентов, уменьшил потребление электричества на 15 процентов и даже увеличил скорость самого поезда на 10 процентов. И, конечно, эти поезда ездят на самой быстрой скорости без всяких туннельных взрывов.

«Я говорю всем нашим молодым инженерам внимательно наблюдать за природой, – говорит Эйджи, – я сам научился очень

многому из наблюдения за птицами. Но истинное вдохновение приходит из наблюдений, которые ты ведешь много лет». Эйджи оставил нас с цитатой из книги, которую он очень любит, «Теория строения воздушных судов» Масао Ямана и Хироши Накагучи: «Дерево, стебелек травинки, птица или рыба – все это удивительные вечные учителя».

Дэнис вглядывается в каждую деталь

Мы разговаривали со многими людьми, творящими перемены, которые изучали свои проекты до мельчайших деталей, чтобы полностью их понять. Они стоят плечом к плечу с работниками фабрик на линиях конвейеров, смотрят, как люди живут дома, наведываются к поставщикам, бдительно следят за конкурентами и используют сотни других способов Смотреть Своими Глазами, потому что каждая новая перспектива добавляет толику критически необходимой информации, новые идеи и заряд для движения вперед.

Представьте себе количество мусора, который вы каждую неделю отправляете в мусоропровод у себя дома. Для большинства из нас это, по крайней мере, полный мусорный бак. Теперь представьте, что вам сказали, что вы больше ничего не можете выбросить в мусоропровод. Мы имеем в виду здесь не небольшое сокращение выброса отходов. Вы никогда не сможете выкинуть ничего. Никогда.

Не так давно мы совершили поездку, чтобы посетить Дэнис Куган, работающую в Subaru, штат Индиана. Ее история начинается в 2002 году. Тогда Дэнис сидела на очередной полугодовой встрече с руководителями родительской компании Subaru, Fuji Heavy Industries, и была немного в шоке. «Я просто сидела на той встрече, привыкая ко всем неровностям японско-английского перевода, и старалась понять, о чем идет речь, – сказала она нам, – и среди прочего я вдруг поняла, что они говорят, что хотят, чтобы мы сделали все возможное, чтобы свести к нулю захоронение отходов к 2006 году. Как руководитель по безопасности окружающей среды, я киваю головой, вроде «да», но абсолютно не понимаю, с чем я соглашаюсь. И вдруг я осознала: «Ой, а на что это я только что подписалась?»

Завод Subaru в Индиане – это фабрика по производству гигантских машин, площадь которой составляет около 3,8 млн футов, что равно примерно шести с половиной футбольным полям, расположенным под

одной крышей. Гигантские валки стали и другого сырья и частично обработанные материалы идут в один конец. Каждые две минуты с другого конца выезжает готовый автомобиль. Как такая операция может осуществляться безотходно? Дэнис вспомнила о том, что читала что-то о безотходном производстве в 1990-м, и подумала: «Это невозможно. Просто всегда приходится что-то захоронить. Как может быть иначе?» Со своей перспективы Дэнис и ее команда столкнулись с задачей, выполнить которую было нереально.

Однако, так как появилась возможность стать частью чего-то действительно классного, Дэнис и ее команда решили: «Так, мы понятия не имеем, с чего можно начать. Давайте начнем с лазания по помойкам, и это будет отправной точкой».

Команда за командой, станция за станцией, они стали вытряхивать мусорные контейнеры на пол и сортировать все содержимое на кучки, просто чтобы посмотреть, с чем они имеют дело. Они собрали кучи из пластика, стали, стиропенопласта, картона, поддонов и многого другого и взвесили их. С этими предварительными расчетами на руках они смогли посчитать, сколько на каждую производимую машину выходит остатков мусора разного типа. Картина представилась довольно печальная. Хотя Subaru всегда была сознательной компанией в области политики по безопасности окружающей среды, фабрика производила 49 фунтов мусора на каждую выпущенную машину. Для 600 машин в день это означало производство 30 000 фунтов или около 15 тонн мусора на захоронение каждые 24 часа.

Вы не можете заставить 15 тонн мусора в день исчезнуть. Или можете?

Потихоньку команда стала искать, как можно использовать этот мусор. «Мусор – это материал, которому еще просто не нашли употребления, – говорит Дэнис. – Поэтому мы продолжали переворачивать контейнеры и рассматривать сам процесс досконально, пристально вглядываясь в каждую деталь. Так как наши сотрудники очень тесно были знакомы каждый со своим участком производства, мы попросили их посмотреть и предположить, что они могли бы сделать, чтобы снизить количество производимого мусора».

Уже очень скоро предложения посыпались со всех сторон.

«Повторное использование материалов было в конце нашего списка, – сказала Дэнис. – Во-первых, мы должны были спросить «А

нам действительно это нужно?» И это Ключ. Если что-то могло просто не попадать на предприятие, оно вычеркивалось из нашего списка». Поэтому они стали смотреть на вещи вроде картонных коробок, которые они могли попросить поставщиков использовать повторно. Это уже немного меняло ситуацию. Очевидно, чем меньше коробок попадает на производство, тем меньше их с него выходит. Однако самой большой по объему была сталь. Поэтому команда стала изучать процесс выштамповывания машин из больших листов металла, которые называются бланками. Представьте себе, как вы вырезаете печенье из куска теста, вот в целом так это и выглядит. Решения не пришли сразу же, но в итоге команда нашла способ сохранять сталь, используя самые крайние куски бланков, вырезая из каждого дюйма стали нужную деталь. И снова, чем меньше стали оставалось, тем меньше приходилось утилизировать. Кроме того, у сварочных станков были медные жала паяльника, которые нужно было заменять, когда они становились тупыми. Поэтому в Subaru создали точило для жал. Теперь, благодаря заточке и повторному использованию жал, они стали закупать всего несколько сотен жал в месяц вместо прежних нескольких тысяч. Конечно, медные лезвия и жала были слишком малы, чтобы использовать их бесконечно. Но самым важным шагом было перестать покупать так много новых изделий каждый месяц.

«Если мы не можем что-то уничтожить, – объяснила Дэнис, – тогда мы должны найти способ использовать это снова и снова». Это значит, что нужно было искать новые способы использования самых разных вещей. Отдел за отделом, кусок за куском, Дэнис и ее команда смотрели своими глазами на то, что у них было, и решали, можно ли это использовать еще раз. Дубовые и еловые поддоны грузились обратно на грузовики и отправлялись к поставщикам, чтобы их нагружали снова, таким образом заставляя их служить делу, а не просто отправляться в мусорку. Стиропенопластовые контейнеры для запальных свечей, которые раньше считались слишком хрупкими, чтобы использовать их повторно, теперь пересекали океан до 20 раз, чтобы быть освобожденными, загруженными и освобожденными снова. Когда швы машины запаивались, чтобы в них не попадала вода, использованные герметизаторы выбрасывались. Теперь их сохраняют, складывают в корзину и используют для следующих машин. Ни малейшей частички не выкидывается.

Что не может быть сокращено или использовано повторно, все же должно как-то употребляться, и тут в игру вступает переработка. «У нас был пресс, поэтому все картонное, что мы уже не могли использовать, собиралось вместе в блоки, которые спрессовывались и отправлялись на переработку, – объяснила Дэнис. – Поддоны, которые мы не могли использовать повторно, отправлялись на перегной. Мы искали партнеров, которые могли переработать настолько много разного мусора, насколько возможно. У нас был партнер, Heritage Interactive, который помогал нам находить переработчиков для всего – от пластиковых стаканчиков до стальных лезвий для бумажных продуктов. Пищевые отходы из нашей столовой и биоразлагаемые тарелки и салфетки, которые мы использовали, не отправлялись на промышленную переработку. Они компостировались прямо на территории производства, и наши сотрудники забирали домой по-настоящему хорошее удобрение для своих садов».

С тех пор как Дэнис и ее команда начали заниматься поиском способов сократить, использовать заново и переработать отходы, 49 фунтов мусора, создаваемого на машину, было сокращено до 0,07 фунта – и даже этот остаток не отсылали на захоронение. Его отправляли партнерам, компании Covanta Energy, где его сжигали, чтобы генерировать пар, который крутил гигантские турбины, которые давали энергию пригороду Индианаполиса.

«Люди всегда просят меня описать какой-то большой проект или отдельную инициативу, которая все изменила, – говорит Дэнис, – но это не происходит так. Такие вещи никогда не случаются разом, одним гигантским скачком. Дело не в том, что ты сделал за год, а в том, что ты делаешь каждую неделю. Это чистая правда, что маленькие дела значат очень много».

4 мая 2004 года, за полтора года до дедлайна поставленной задачи, Дэнис и ее команда отправили последний осадок из фильтра систем очистки сточных вод на захоронение. Завершая бумажную работу, Дэнис и ее помощники осознали: «Вот и все. Это последний раз, когда нам приходится это делать». Поначалу они не могли поверить, что эти дни позади. Поэтому они подождали. Неделя шла за неделей, но больше ничего не понадобилось отсылать на захоронение. Ни малейшей пылинки. Теперь все было либо сокращено из производственного процесса, либо использовалось повторно, либо

перерабатывалось. И они решили объявить своим руководителям, сотрудникам и всему миру, что Subaru в Индиане – безотходное производство, машинный завод, большой, как маленький город, полный механизмов, людей и сырья и производящий 600 машин в день, отправлял в мусорку меньше отходов, чем ваша семья за неделю.

Дэнис сразу же отметила, что ее достижение – это усилия всей команды. «Мы вовлекли 3700 человек в этот проект, их синергия была ключом к успеху. Я истинно верю, что 99 процентов людей, которые приходят на работу, хотят хорошо делать свое дело. Наши сотрудники включились в программу и сделали ее своей. Они гордятся ей. Каждый получает удовольствие, когда делает что-то настолько важное».

Осуществленные перемены поражают. Помимо того, что тонны этого мусора *не* отправляются на захоронение, Subaru в Индиане на самом деле даже зарабатывает на переработке материалов. Дэнис объяснила: «Даже беря в расчет затраты на осуществление этой программы, за последние пять лет мы добились прибыли на 10 миллиардов долларов больше, чем в предыдущие года. Мусор – это деньги, а когда ты постоянно сталкиваешься со сталью, которая тебе не нужна, картоном, который тебе не нужен, и всеми другими вещами, которые не нужны на производстве, ты должен платить, чтобы привезти их, платить, чтобы хранить их, и затем платить, чтобы уничтожить их. Поэтому, когда люди говорят «Дружелюбно обращаться с окружающей средой – это слишком дорого», мы говорим: «Нет, слишком дорого стоит недружелюбное отношение к среде».

Могли ли Дэнис и ее команда достигнуть своих целей, работая вслепую? Смогли бы они увидеть тысячи маленьких способов отказаться от чего-то, переиспользовать и переработать что-то, не рассматривая каждую пластиковую или металлическую деталь с новой точки зрения? Мы так не думаем.

> Поиск способов усовершенствовать вещи делает работу более интересной, захватывающей и радостной – не только для одного человека, но и для всех вокруг.

Дэнис и ее команда искали везде и открыли решения проблем, которые можно было найти, если ищешь. Но Собственный Взгляд не просто делает возможной выдающуюся работу. Он делает сам процесс веселым. Многие люди, с которыми мы общались, делились с нами

тем, что поиск способов усовершенствовать вещи делает работу более интересной, захватывающей и радостной – не только для одного человека, но и для всех вокруг. Наше исследование показало, что, когда кто-то ищет новые способы усовершенствования, возможности того, что в результате работа создаст позитивную реакцию – вроде энтузиазма, оптимизма или оживления, – в 11,8 раза выше, причем среди всех – среди членов команды, менеджеров и руководителей.

Теперь самое время взглянуть на усовершенствования в весьма удивительном направлении: в прошлом.

Доминик смотрит на тренды

Мы выяснили, что взгляд в прошлое в поисках вдохновения расходится с представлениями людей о дальновидности. Как модный дизайнер одежды для супергероев, Эдна Моуд говорит в анимационном фильме студии Pixar «Суперсемейка»: «Я никогда не смотрю назад, дорогая! Это отвлекает от настоящего».

Весьма иронично, что пару секунд спустя Эдна противоречит сама себе. Когда Мистер Исключительный просит сделать ему костюм с плащом, Эдна решительно отказывает ему, вспоминая серию смертей супергероев, вызванных плащами. «Громобой… плащ запутался в стабилизаторе ракеты!.. Стратопташка… плащ засосало в турбину самолета! Мета-Мэн, скоростной лифт! Динапарень, зацепился на старте! Приводнение, засосало в водоворот!» Она заканчивает словами «Без плаща!»

Несмотря на то что Эдна говорит «это отвлекает от настоящего», на самом деле взгляд назад, на тренды прошлого, помогает ей создать новый безопасный костюм для Мистера Исключительного. Да, это мультфильм. Но тем не менее эта сцена демонстрирует, как модели прошлого могут стать хрустальными шарами, которые помогают нам создать лучшую работу в будущем.

Если вы когда-то покупали что-то онлайн на Amazon, iTunes или Netflix, вы знаете, что эти сайты обладают сверхъестественной способностью рекомендовать вещи, которые могут вам понравиться, построенную на вашем прошлом выборе и тысячах заказах других людей. Они ищут новые способы угодить нам, оглядываясь назад на то, что нам нравилось раньше. Они делают это, используя

программное обеспечение, более известное как рекомендательная система.

Мы тоже можем оглянуться назад, чтобы увидеть, что нравилось людям в разные времена. Что манило их раньше? Что затягивало их? Заставляло рассказывать об этом окружающим? Что они по-настоящему, искренне ценили? Смотря в прошлое таким образом, мы сами можем стать некоего рода рекомендательной системой. Мы можем стать экспертами в том, что любят люди. Более того, так мы можем получить представление о будущем.

Мы разговаривали с руководителем награжденного проекта в Whirlpool по имени Пьер Кривье об интригующем взгляде в прошлое его босса, Доминика.

В 2008-м регулярные указания от правительства обрушились на компании, производящие стиральные машины, требуя, чтобы машины стали более водо– и энергосберегающими. Машины, которые не отвечали новым требованиям, не могли больше продаваться после 2011 года. «Большие стиральные машины, которые были продукцией Whirlpool больше 20 лет, нельзя было модифицировать, чтобы они подошли под новые стандарты, – сказал нам Пьер. – Тогда стало по-настоящему жарко. Стандартные временные рамки на развитие абсолютно нового продукта – от трех до пяти лет. В этой ситуации у нас было всего около года, чтобы разработать дизайн нового продукта с самого начала».

Тем временем индустрия стиральных машин находилась в разгаре некоего рода революции в дизайне. Высокотехнологичные машины с фронтальной загрузкой от корейских производителей вроде LG и Samsung захватывали рынок с огромной скоростью. Общепринятым мнением было то, что Whirlpool нужно переходить на такие же модели, потому что за ними видели будущее. Машины с вертикальной загрузкой казались умирающей платформой, стиральной машиной твоей бабушки.

Поэтому команда Доминика изначально получила абсолютно немодное задание – создать дизайн более энергоэффективного динозавра. Перед ними поставили невозможные сроки на развитие машины с вертикальной загрузкой с самого основания в то время, когда весь мир верил, что будущее за машинами с фронтальной загрузкой. «Проект фронтальной загрузки в то время был «сердцем

прачечной», – сказал Пьер. – Фронтальная загрузка была клевой, сексуальной, высокотехнологичной. Мы шутливо называли свой проект (формально известный как Вертикально Модулированная Стиральная Машина) проект Белого Батрака или Доделай уже этот Проект».

> Мы можем оглянуться назад, чтобы увидеть, что нравилось людям в разные времена. Смотря в прошлое таким образом, мы можем получить представление о будущем.

Но с помощью взгляда на тренды и некоторого исследования рынка Доминик смог Задать Правильный Вопрос. Посмотрев, что людям нравилось в прошлом, Доминик увидел, что было нечто очень хорошее в тех стиральных машинах, которыми пользовались ваши мама и бабуля. Люди выросли с машинками с вертикальной загрузкой. Они были такими знакомыми. Пространство для закладки белья было шире. В них легче было класть белье. У них был больший объем. Постепенно, когда его интуиция стала укрепляться, Доминик начал спрашивать некоторых клиентов, у которых были новомодные машины с фронтальной загрузкой: «Через несколько лет, когда вы снова придете на этот рынок, какую машину, как вы думаете, вы купите?» Удивительно, но большинство отвечало: «Мы бы хотели увидеть, что машины с вертикальной загрузкой снова вернулись». Хм-м-м-м…

Пьер объяснил: «В сущности, эти люди говорили: «Мы действительно хотели бы, чтобы кто-нибудь пришел на рынок со средними по цене вертикальными машинами, которые были бы так же хороши, как и новые модные машины с фронтальной загрузкой в плане энергопотребления. Потому что мы правда любим наши вертикальные машины, но мы отказываемся от них в пользу эффективности».

В конце концов взгляд команды в прошлое, на славные дни вертикальных машин, в соединении с исследованием рынка привели Доминика к предложению создания новой ниши на рынке стиральных машин, которая на тот момент пустовала. Команда проекта не просто должна была создать энергоэффективную платформу для нескольких новых машин Whirlpool по низким ценам, но проект теперь включал в себя создание современно выглядящих, высоко-эффективных вертикальных стиральных машин по средней рыночной цене (499–699 долларов). Доминик предложил этот проект своим руководителям, и

Whirlpool вместо осуществления проекта с очень низкими ожиданиями вложил 100 миллионов долларов в разработку новых машинок с вертикальной загрузкой. «Все были такие вроде «да ты сумасшедший», – говорит Пьер.

Сумасшедше умный, как оказалось.

Проект требовал убеждения многих членов руководства компании, длинных, посвященных работе уикендов, командной работы и безумного количества того, что Пьер называет «убийство дракона», что нужно было успеть сделать вовремя. Однако новые машины средней ценовой категории были революционными. Whirlpool продали их настолько быстро, насколько это только можно было представить. И эта единственная машина разом отняла 8 процентов рынка в пользу Whirlpool. «Наш продукт превратился из того, что никогда не было ни в чьих стратегиях, ни в чьих долгосрочных планах, к самому большому проекту, над которым работали в Whirlpool за 25 лет», – говорит Пьер. Команда Доминика закончила тем, что выиграла награду «Воля к победе». Непризнанный проект стал известен как самый лучший проект за всю историю Whirlpool.

> Взгляд на тренды может пролить свет на то, что может быть отброшено, что может быть реализовано или даже чего в целом недостает.

Изменения были воплощены.

Не имеет значения, насколько значительным (или незначительным) проект может быть, взгляд на тренды может пролить свет на то, что может быть отброшено, что может быть реализовано или даже чего в целом недостает. В социальных медиа современные технологии позволяют нам увидеть, что сегодня в тренде – благодаря Twitter, YouTube и просто по всей сети. Эти мини-обзоры того, что происходило за последние несколько дней, или часов, или даже минут, может помочь нам анализировать даже самое недавнее прошлое, что очень помогает. Потому что взгляд даже на самое недавнее прошлое может стать взглядом вперед.

Жак смотрит в будущее

Последнее направление, в котором люди Смотрят Своими Глазами, попадает в самое сердце открытия новых возможностей и

осуществления усовершенствований. В своей простейшей форме взгляд в будуще – это акт предвидения, который помогает нам подумать о надвигающихся переменах, чтобы понять, что кто-то может полюбить – если мы предпримем правильные шаги, чтобы воплотить это в реальности. Это Поле Грез, способ видения, который говорит: «Если ты это сделаешь, мечты осуществятся».

Нидерланды (Голландия) широко известны как велосипедная столица западного мира. Спросите большинство американцев, почему так, и вы получите предсказуемый ответ: «Это плоскогорье».

Никто не оспаривает тот факт, что Нидерланды (одна пятая которых отобрана у моря) – это плоскогорная страна. Но с такой плоскостью и расположением Северного моря приходит и нечто другое: ветер (а следовательно, и ветряные мельницы). Прокатитесь на велосипеде в Голландии, и вы обнаружите, что вы двигаетесь против ветра, что так же тяжело, как и ехать в гору. (Это так, если нет дождя или снега. А если есть, то это еще хуже.)

Настоящий ответ на то, почему голландцы любят свои велосипеды, лежит не в области географии, а в очень проницательном взгляде в будущее, который начался с 1972 года.

В послевоенное время, в 1950-х и 1960-х годах, голландцы официально отметили, что автомобили начали оказывать негативное влияние на образ жизни населения. К 1970 году велосипед как транспортное средство в Нидерландах исчез на две трети. Парковки, расширенные дороги, светофоры и новые шоссе возникали повсюду. Машины и дороги охватывали крошечную страну, которая просто под них не подходила.

В городках по всем Нидерландам молодые революционеры в правительстве вроде Жака Уолладжа (олдермен северного города Гронингенга) заглянули вперед и представили другое будущее.

Жак и другие управленцы представили себе альтернативную реальность охваченному машинами, загрязненному городу, который уже был не за горизонтом. Они не могли представить себе голландские причудливые вековые городские центры превращенными в парковки. Вместо этого они увидели способ использования машин, но так, чтобы они остались вне исторических центров. Они нарисовали перед людьми будущее на двух колесах, а не на четырех.

Итак, они создали новую гражданскую платформу, которая объединяла провелосипедные законы, обучение водителей, инвестиции в общественный транспорт, маркетинг и проекты новых дорог. Они представили себе все способы, которыми можно было сделать велосипедное движение неотразимым. Машинам было запрещено въезжать в городские центры. Города инвестировали в велосипедные дорожки, а не в автомобильные. Они сделали велопарковки бесплатными, а парковки для машин дорогими. Они построили такие развязки и мосты для велосипедов, которые делали велосипедные маршруты быстрее автомобильных. Они учили правилам безопасности и велосипедистов, и водителей. Они создали законы по ограничению скорости движения, выделенные зоны движения для велосипедистов и более гостеприимные центры города. В общем, Жак и его коллеги потратили десятки миллионов на велосипедную инфраструктуру.

Они заглянули в будущее и создали велосипедный рай.

Сегодня Жак (который был мэром Гронингенга с 1998 по 2009 год) может прикатить в город без шлема и оглянуться вокруг – на городской центр, который он сначала просто представил, а потому сумел помочь воплотить. Его город, велосипедный город номер один в велосипедной стране номер один в Европе, был недавно выбран голосованием как Лучший Городской Центр в Нидерландах. Неплохой результат взгляда в будущее.

*** * ***

Можете ли вы увидеть своим мысленным взором что-то, что другие могут полюбить? Новую идею? Улучшенный процесс? Необходимый сервис? Способ уменьшить количество мусора? Добавить ценности? Осуществить усовершенствование? Каждый из нас может, если мы попытаемся. А возможность видеть будущее ярким, с новыми возможностями, которые ждут нас впереди, дает нам цель и делает работу более веселой.

Очень воодушевляет понимание того, что свежий взгляд всегда ведет к новым идеям. Всегда. Самый маленький акт всматривания заставляет наш внутренний взор заискриться от новых возможностей. Наше видение может быть туманным поначалу, но одна за одной идеи становятся четкими. И с практикой идеи все чаще будут приходить так быстро, что мы найдем себя тонущими в возможностях выдающейся работы. В этом магия собственного взгляда.

Возможно, фраза «И почему я об этом не подумал?» на самом деле должна звучать как «И почему я на это не взглянул?».

Встречайте Дэнис и ее команду и посмотрите завод Subaru в Индиане, который отправляет меньше мусора на свалку, чем ваша семья за неделю, зайдя на сайт www.greatwork.com или посетив один из наших семинаров.

Быстро запомнить: как использовать этот навык
СМОТРИТЕ СВОИМИ ГЛАЗАМИ

Изучайте все, что касается вашей работы.
– Смотрите на то, что уже сделано на сегодня.
– Побывайте лично везде, где можно.

Смотрите, что делают люди.
– Смотрите, как люди воспринимают вашу работу.
– Смотрите, что работает, а что нет.
– Представьте, что можно исправить.

Посмотрите на сам процесс.
– Смотрите, как делается все, что касается вашей работы.
– Поймите, как сконструирована работа, как она осуществляется.

Изучайте другие дисциплины.
– Ищите ответы в природе, спорте, искусстве и науках.

Уделите внимание деталям.
– Обращайте внимание на мелкие детали.
– Постойте у конвейера. Посетите клиента.
– Взгляните на данные.

Оглянитесь назад.
– Замечайте модели и точечные тренды.
– Обратите внимание на то, что нравилось людям в прошлом.
– Станьте рекомендательной системой.

Смотрите в будущее.
– Поймайте проблеск перемен, который уже за углом.
– Учитывайте возможности, которые может принести будущее.
– Нарисуйте будущее, которое вы можете помочь осуществить.

Глава 5. Поговорите со своим внешним кругом

Общение с людьми, с которыми мы обычно не разговариваем, ведут к идеям, о которых мы сами никогда не подумали бы

Когда вы слышите слово «москиты», какие ассоциации вам сразу приходят в голову?

Думаете ли вы о словах вроде «жужжание», «зуд», «укус», «кровь», «вредное насекомое», «Deep Woods Off» (очень популярный репеллент. – *Прим. пер.*)?

OK. А что, если мы продолжим ряд ассоциаций немного дальше? Вы, возможно, подумаете о словах вроде джунгли, трясина, сеть, Амазонка, вирус Восточного Нила.

Теперь давайте на минуту обратим внимание на то, как функционируют наши мозги. Наши мысли – результат ассоциаций, построенных на прошлом опыте. В этом случае мы говорим о вещах, которые мы связываем со словом «москиты». Ассоциации – это не новые концепты. Они отражают нейронные связи нашего мозга в работе. Другими словами, они показывают нам, куда направлено естественное движение нашего мозга, когда мы думаем о конкретном слове или идее. Мы склонны думать в терминах установленных моделей и известных концептов. Близкие связи управляют всем.

Подумайте над другой темой: повсеместно встречающиеся пластиковые пакеты. Какие ассоциации у нас возникают с пластиковым пакетом? Шоппинг? Ручки? Порезы и слезы? Переработка? Кто-то, спрашивающий «Вам бумажный или пластиковый?». И снова, что, если мы пойдем в ассоциациях немного дальше? Мы можем подумать о вещах вроде: удушение, предупреждения для детей, сэндвичи.

Вероятно, мы не будем думать о москитах.

На первый взгляд, пластиковые пакеты и москиты кажутся двумя абсолютно несвязанными вещами. Беря каждую из них в отдельности, мы имеем схожие ассоциации для обоих предметов. Но естественной связи между москитами и пластиковыми пакетами, которую кто-то из нас смог бы провести между ними с ходу, нет.

Давайте подключим в наш ряд еще один разговор.

Мы разговаривали с Джулией после ее путешествия по Африке вместе с мужем, Тимом, по совместительству неонатологом. Во время тура по Уганде и Кении они видели широкое африканское небо, банановые и ванильные плантации, носорогов, слонов и жирафов. Но также они были там, чтобы узнать о проблеме здоровья детей и гуманитарных вопросах. Когда они посетили клинику по борьбе со СПИДом и сиротский приют в Субуйге, Кении, владелец приюта пригласил их прогуляться по деревне. Он обратил внимание на засилье пластиковых пакетов, которые загрязняют окружающую среду. Проблема в том, что в Субуйге нет мусорок на тротуарах, нет свалок мусора, и этим пакетам просто некуда деваться. Несмотря на то что некоторые предприимчивые малыши собирают пакеты и делают из них футбольные мячи, природа все равно остается засоренной. Владелец приюта заметил, что эта проблема не просто эстетическая.

«Каждый из этих пластиковых мешков останется навечно, – подчеркнул он, – и каждый действует как ловушка для застойной дождевой воды. Это значит, что эти пластиковые мешки разводят миллионы миллионов москитов, которые приносят с собой малярию, одну из трех самых ужасных болезней Кении».

За долю секунды этот разговор создал новую связь между пластиковыми пакетами и малярией в головах Джулии и Тима. В этот момент они узнали о той связи, которая впервые была проведена несколькими годами ранее кенийским защитником окружающей среды и обладателем Нобелевской премии мира Вангари Маатаи. Директор приюта сказал об этом Джулии. Джулия сказала нам. Мы рассказали вам. И теперь просто невозможно будет для кого-то из нас, услышав слово «пластик», не подумать о москитах, Кении и малярии.

Это простой пример силы разговоров как раскрывающих границы мышления и генерирующих идеи инструментах. Суть в том, что новые идеи формируются новыми разговорами. Когда то, что мы знаем, сталкивается с тем, что знает кто-то другой, создается новая связь. Это простой концепт, который остается недооцененным в деловом мире.

Когда бы и где бы люди с разными историями ни собирались и ни разговаривали, неожиданные идеи, кажется, так и выскакивают. Это то, что делает разговоры с другими людьми необходимым навыком, который и вы должны иметь в своем наборе.

Я – это мы

Связи, которые мы проводим через зеркало разговоров с поразительной простотой, – это активность человеческого мозга. Прежде чем мы пойдем дальше в исследовании силы связей с внешним миром, давайте быстро посмотрим, как наши мозги строят эти самые связи.

> Новые идеи формируются новыми разговорами. Когда то, что мы знаем, сталкивается с тем, что знает кто-то другой, создается новая связь. Это простой концепт, который остается недооцененным в деловом мире.

Это происходит очень быстро.

В один момент.

В долю секунды 100 миллиардов мозговых извилин соединяются, на наше счастье, в сложную сеть электрохимических разговоров. Существуют триллионы триллионов связей, нейрон к нейрону, а тот к следующему нейрону. Каждый взгляд, звук, эмоция, мысль, действие или функция тела – это результат разговора нейрона с нейроном на скорости, измеряемой миллисекундами.

Один нейрон никогда не справился бы с этим.

Он просто не может. Он не для этого создан. Он создан, чтобы принимать и передавать, принимать и передавать, что значит, что каждый нейрон создает ваш опыт через синхронизированные разговоры с миллионами других нейронов в постоянном, удивительном потоке информации. Чем более часто одни и те же группы нейронов сообщаются друг с другом, тем более синхронизированными и эффективными они становятся. Вы могли слышать фразу: «neurons that fire together wire together», которая означает, что группы нейронов, которые постоянно коммуницируют друг с другом, создают сеть каналов и ответвлений, которые называются нейронными проводящими путями. Эти пути становятся глубоко укорененными и привычными. Хорошо то, что мы становимся все лучше и лучше в том, на что направляем работу своего мозга. Плохо то, что по своей природе нейронные пути становятся привычками.

Нейронные привычки ценны для того, чтобы мы были уверены, что мы бежим, идем и следуем социальным правилам и протоколам. Чем

глубже эта привычка, тем больше действие становится второй натурой. Мы таким образом справляемся с проблемой базового выживания. И спасибо богам за это, потому что, если бы работа не стала нашей второй натурой, нам нужно было бы учиться ей снова и снова каждый день. Ирония в том, что эти привычные пути мышления удерживают нас от обучения и новых действий. А рост и совершенствование полностью зависят от способности меняться, того, что жизненно важно для успеха компании, команды или личности. Исследователь Чарльз Дарвин сказал: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям».

Одним из величайших открытий XX века стало понимание того, что мозг не находится в зафиксированном состоянии, как считалось до этого. Он может менять свою структуру, соединения и химическую композицию. Зоны мозга могут брать на себя новые роли и функции, и мы предрасположены создавать новые связи и преуспевать. Научное название этого – нейропластичность – «нейро» от нейрона и «пластичность» в смысле изменяемость. Изменения – это катализатор жизни и, соответственно, катализатор выдающейся работы. Сто миллиардов нейронов в вашей голове подтверждают этот факт.

Когда Джулиа и Тим разговаривали с директором приюта в Кении, слова «москиты» и «пластиковый пакет» были двумя несвязанными идеями в их мозгах, двумя несвязанными путями, если угодно. Объяснив связь между москитами и пластиковыми пакетами, директор приюта создал новое отношение, новую связь. Социолог Артур Кестлер назвал это «бисоциация», смешение несвязанных путей мысли в новое значение. Простыми словами, момент, в который наши нейронные пути для слова «москиты» соединились с нейронными путями для «пластикового пакета», произошло изменение, и было создано нечто новое. В эмоциональном смысле, это было глубинное понимание. В смысле нейроавтоматическом – родилась новая связь.

Доктор Даниэль Сигел, основатель расширяющегося поля межличностной психологии, называет поток информации между людьми «нейробиология «мы». В интервью журналу Parabola Доктор Сигел сказал: «Вы можете взять взрослый мозг, в каком бы состоянии он ни был, и изменить жизнь человека, просто создав в его мозге новые связи». Сознание, продолжает он, это что-то, что существует между людьми. «Это не что-то, чем вы владеете; мы связаны между

собой в самом основании. Мы должны делать карты нас (мы), потому что мы – это то, что есть я».

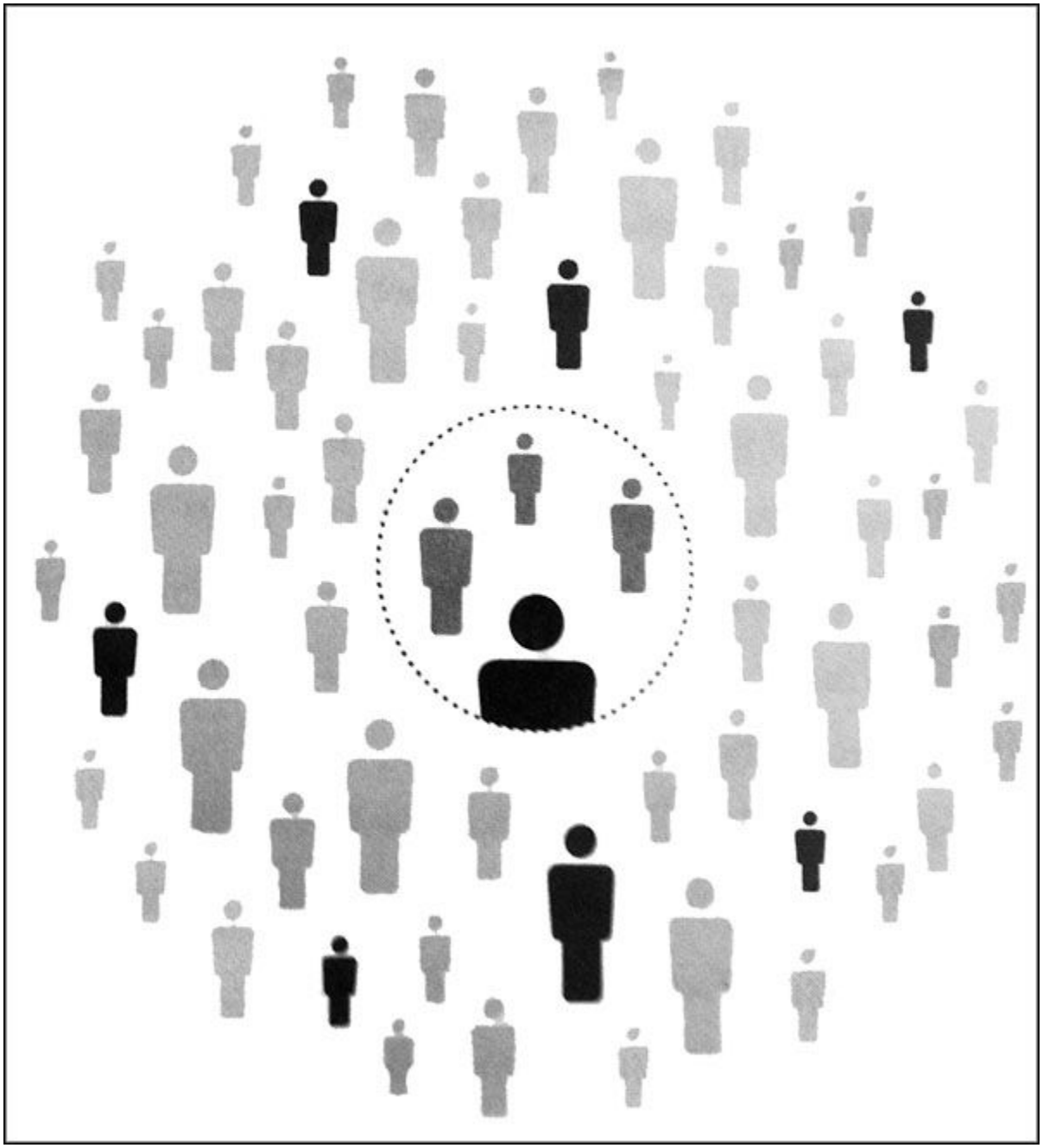
В сущности, мы состоим из речевого общения, с одной стороны, и электрохимических связей – с другой. Именно разговоры соединяют идеи людей с другими идеями людей, и именно разговоры соединяют нейронные пути одного человека с нейронными путями других.

Какое облегчение – осознавать, что нам не нужно знать самим все ответы, что это не только не обязательно, но и неестественно.

Разговоры с внутренним и внешним кругом

Согласно исследованию, опубликованному в журнале Scientific American, все мы произносим в среднем 16 000 слов в день. Так вот сразу этот факт ошарашивает, а теперь подумайте, с каким количеством людей вы разговариваете, пока заняты всей этой болтовней. Мы с удовольствием представляем себя разговаривающими с весьма разными людьми каждый день. Но отдельные исследования показывают, что обычно мы разговариваем с очень маленькой группой одних и тех же людей снова и снова.

Большинство из нас чувствуют, что мы разговариваем по крайней мере с дюжиной людей на постоянной основе, и это правда (исследования показывают, что это число где-то между 7 и 15). Но наш истинный внутренний круг – группа, с которой мы общаемся наиболее близко, даже еще меньше. Факты таковы, что мы разговариваем с 5–10 доверенными лицами, приятелями и родственниками 80 процентов своего времени. Это значит, что примерно 13 000 из 16 000 ежедневных слов направлены на очень маленькую группу друзей и доверенных лиц. Это близкие коллеги, члены команды, члены семьи и друзья, они составляют наш реальный внутренний круг. И это комфортное место, чтобы начать разговаривать о выдающейся работе, потому что именно эти люди думают как мы, заботятся о нас и верят в нас. Но общение исключительно с внутренним кругом имеет и свои недостатки – именно потому, что эти люди думают, как мы, заботятся о нас и верят в нас.



В наших разговорах с людьми, которые делают выдающуюся работу, мы узнали о кристально ясной ценности разговоров с теми, кто не попадает в обычный круг, с людьми из нашего внешнего круга.

Наш внешний круг, в терминах выдающейся работы, просто означает людей, с которыми мы обычно не говорим о профессиональных делах. Это может быть кто угодно – от друга в другом отделении, с которым мы вместе обедаем, до абсолютно

незнакомого человека и любого другого, попадающего в категорию между ними.

Коренной принцип связи с вашим внешним кругом таков: мы не получим объективной оценки от самых близких людей. Она идет от тех, кто вне внутреннего круга. Именно там мы найдем отличающееся мнение, неожиданные опросы, новые идеи, разницу мнений и дополнительную экспертизу. Но, как и в случае с другими навыками, то, что вы приносите на эту вечеринку, играет свою роль. Люди, с которыми мы решаем поговорить, предметы для обсуждения, связи, которые мы проводим, и новые идеи, которые приходят в результате, будут уникально вашими.

Мы интервьюировали университетского профессора по имени Барклай, который обладает особым умением втягивать людей из внешнего круга в разговоры о выдающейся работе. Мы назвали это «эффект Барклая». С годами этот самый Барклай развил сверхъестественную способность разговаривать со своим внешним кругом, пока получал две разные докторские степени. Барклай отмечает, что первые несколько раз, когда он пробовал обсудить свою работу с людьми, с которыми он обычно этого не делает, то чувствовал внутри некоторое сопротивление. «Что люди подумают о моих идеях? Или обо мне? – думал он. – Не слишком ли они заняты или важны, чтобы заботиться об этом? Не подумают ли они, что это что-то, что я должен выяснить самостоятельно?» Но Барклая озарила полезная догадка о разговорах в случае выдающейся работы, когда он понял: «Если твой разговор касается важных изменений, у тебя появляется право на разговоры с кем угодно».

Если вы можете запомнить только одну вещь о связи с вашим внешним кругом, запомните это.

Когда мы вовлекаем людей в разговоры о выдающейся работе, мы не просим их решить проблему за нас. Мы не продаем ничего и не просим о подаянии. Что мы действительно делаем, так это приглашаем их поучаствовать в важном деле вместе с нами, разделить с нами радость совершения перемен. Это весело. Это захватывает. Это хорошее дело. Некоторые будут поддакивать и стянут у вас идею или две. Другие запрыгнут обеими ногами и станут партнерами в путешествии выдающейся работы. Остальные будут участвовать где-то посередине.

Руководящая мантра для связи такова: это лишь разговор. С таким настроем общение с другими людьми может быть стимулирующим, потому что мы приглашаем людей сфокусировать свои мысли, догадки, таланты и интересы на некоторых изменениях, которые мы пытаемся осуществить. Если вы в тупике, попробуйте вот так начать разговор:

– «Могу я поделиться с вами кое-чем и узнать, что вы об этом думаете?»

– «Я не очень знаю, как начать, но наверняка существует лучший способ сделать это. Вы можете помочь мне найти его?»

– «У меня есть приблизительная идея, как это можно улучшить. У вас есть какой-нибудь опыт с чем-то подобным?»

И вы в игре. Это просто. Это естественно. Дайте разговору начаться.

Построение связи в стиле Роба: называть всех исследователями

Давайте вернемся к выдающейся работе, проделанной Робом, менеджером по страховым выплатам в The Hartford. Только услышав по радио о Terra Incignita, неизвестной земле, Роб собрал команду людей, обрабатывающих заявки, менеджеров, руководителей и тренеров вместе, чтобы дать толчок внутренним и внешним разговорам. Он развернул две карты США – одну до и другую после экспедиции Льюиса и Кларка. Он показал своей команде, как много удивительных вещей ждали, пока их откроют за рекой Миссисипи в 1803-м. Он использовал это как метафору для улучшений, которые им нужно было осуществить в своем отделе. Он пригласил свою команду к разговору, приглашая их к путешествию, полному открытий.

Ведущая тренингов в команде Роба, Холли, была первой, кто решил рискнуть. Она разделяла желание Роба создать лучший опыт для клиентов, членов команды и компании. Постепенно разговор перешел от внутреннего круга Роба ко всем оценщикам, руководителям и лидерам его команды, и желание осуществить улучшения росло как снежный шар. Затягивая всех. Это не редкость. Наше исследование лучших работников показало, что разговор с внешним кругом позволяет нам захватить других людей нашей работой на 245 процентов больше. Зачем работать в пузыре, когда так много энергии ждет, пока ее используют?

Когда мы интервьюировали Роба, он выглядел абсолютно непримечательно (часто встречающаяся черта среди людей, творящих перемены). Описывая ту первую встречу с сотрудниками, Роб сказал: «У меня не было всех ответов. Ни у кого их нет. У Льюиса и Кларка был корпус солдат, матросов, охотников, торговцев, кузнецов и переводчиков. В The Hartford у нас был свой эквивалент – различный опыт и мнение каждого человека в команде. Terra Incognita была способом заставить нас говорить – спрашивать друг друга, что такого мы не заметили до сих пор?»

В самом начале Роб и его команда ходили по отделению, наблюдая своими глазами, как их сотрудники делают свою работу, слушая их разговоры с клиентами, пересматривая процессы и данные и изучая, что делают люди с высокими результатами такого, чего не делают те, у кого результаты не блестящие. В процессе они вели множество разговоров о том, что работает, а что нет.

Уже довольно скоро Роб активно слушал самые разнообразные идеи членов его команды: «Я дал своим ребятам общую картину и сказал: «Помогите мне понять, как мы можем стать лучше в этом. Поделитесь со мной. Я хочу знать, что вы видите, что вы думаете. Я не могу сделать это без вас. Если вы видите способ сделать опыт наших клиентов лучше, придите и поговорите со мной». После этого, – продолжает Роб, – оставалось только слушать».

Роб стал устраивать регулярные встречи Terra Incognita, лицом к лицу, сердце к сердцу. Члены команды всегда шли на ланч после этих встреч, чтобы продолжить свой разговор в менее формальной обстановке. Это не был мозговой штурм, это был простой разговор, обсуждение, время, чтобы поделиться своими мыслями и идеями. И это стало любимыми встречами для всей команды. «Вы не можете поговорить по электронной почте, – сказал Роб, – теряется магия. Вам нужны невербальные подсказки, зрительный контакт. Я отношусь к этому со страстью. Я верю в межличностную, осуществляемую лицом к лицу коммуникацию».

Уже скоро команда начала испытывать трепет от открытия за открытием.

Во-первых, Холли выяснила, что некоторые оценщики значительно лучше могут угодить клиентам, чем другие. Роб и Холли задались вопросом: «Что случится, если мы сфокусируем нашу работу

исключительно на поведении тех из них, которые постоянно достигают совершенства – клиент за клиентом, заявка за заявкой, день за днем?» Это привело к созданию документа, который Роб и Холли назвали «Действия, ведущие к успешной работе». Изначально это было собрание 15 лучших практик для операторов, принимающих заявки по телефону. Но со временем была проделана выдающаяся работа и документ расширился до 40 действий. Затем сократился обратно до 30. И он продолжает развиваться и изменяться.

Список включал в себя вещи вроде позволять клиентам произвести свою собственную оценку, если они хотят, устраивать звонки на троих – между оценщиком, клиентом и автомагазином, чтобы ускорить ремонт, организовывать выезд арендной машины на место происшествия. Что общего было во всех предлагаемых моделях поведения – они помогали оценщикам быть более проактивными, заботливыми, сосредоточенными, помогающими, сострадающими, а также это позволяло быстрее обрабатывать заявки, с меньшей морокой.

Тем временем разговоры об улучшениях быстро стали нормой для Роба и его команды. Они обнаружили себя постоянно разговаривающими с клиентами, сотрудниками, людьми из других областей – в общем, со всеми, с кем они пересекались, – об улучшениях, которые они пытались осуществить. В действительности одним важным пунктом из списка действий стали разговоры с кандидатами на вакансии.

Проводя собеседование, Роб попросил молодую соискательницу, совершенно незнакомого человека, описать лучшие навыки, которым она научилась на прошлой работе. Она ответила: «Я всегда хочу, чтобы клиенты знали, что я здесь для них, на каждом шагу. Поэтому я говорю им «Я могу помочь вам. Я могу это сделать». Это дает им уверенность, и разговор продолжается». И так Роб провел еще одну связь. Он рассказал об этой мысли про уверенность своей команде. После обсуждений о том, как настроить клиентов на мирный лад, они изменили свое стандартное приветствие с «Это Венди, я могу вам помочь?» на утвердительное «Это Венди, я могу вам помочь». Эта маленькая перемена привела к большим изменениям в отношении каждого звонка, давая оценщикам заявок сильное чувство

ответственности, а клиентам ощущение уверенности в способности оценщика сделать все правильно.

Одна искра, полученная в ходе разговора с чужим человеком, позволила членам команды осознать всю важность привнесения человеческого отношения во все осуществляемые взаимодействия. «Мы могли иметь дело со всем – от легкого столкновения автомобилей до серьезной катастрофы, от кого-то, кто задел оленя по дороге к маме домой и получил царапину до сильных повреждений, – сказал Роб. – В зависимости от человека и того, что происходит в его или ее жизни на данный момент, разговор может быть тихим и по делу, а может быть просто истерикой». После того как они ощутили влияние одной небольшой поправки в приветствии, члены команды продолжали обсуждать другие возможности, обдумывать их, стараясь оптимизировать. Затем, в один прекрасный день, Кен, региональный вице-президент, предложил к приветствию фразу «Здравствуйте, это Кен. Прежде чем мы начнем, у вас все в порядке?».

Представьте, что вы только что попали в аварию и звоните в свою страховую компанию в очень эмоциональном состоянии, ожидая, что человек, с которым вы будете разговаривать, будет заботиться только о сумме предстоящей выплаты. И вот, вместо того, чтобы спросить ваш номер страховки, человек на другом конце провода говорит: «Прежде чем мы начнем, у вас все в порядке?» Это личное обращение добавляет к обычному приветствию человечности, и не только для клиентов, но и для самих оценщиков. Начиная с искреннего участия к пострадавшим, а не с выяснения страховых подробностей, все сразу оказываются в пространстве гораздо более уважительного разговора, в котором обе стороны доверяются доброй воле и намерениям другой. Это было чудесно.

С «Действиями, ведущими к успешной работе» в качестве гида для оценщиков уже очень скоро число неудовлетворенных исков снизилось в среднем с 10 000 до 4 000 – огромная разница для любого подобного колл-центра. Опросы клиентов также показали рекордную степень удовлетворенности по всем показателям. Вместо того чтобы увольняться, сотрудники стали, наоборот, более преданными. А то, что было едва сформировавшимся колл-центром, стало отделом номер один по всей компании. Результаты были настолько заметны, что менеджеры компаний из других колл-центров по всей стране

приезжали, чтобы понять, в чем суть произошедших перемен, из первых рук.

Всего три с половиной года спустя Роб был повышен до должности регионального вице-президента компании. Сейчас он заведует шестью отделениями. И сегодня та карта экспедиции Льюиса и Кларка, которую он показывал своей команде в Фениксе, висит в его новом офисе в Индианаполисе.

Построение связи в стиле Бена: каналы связи теперь открыты

Перед нами весь мир людей из внутреннего и внешнего круга, с которыми мы можем поговорить о выдающейся работе. Но что насчет людей, которые находятся прямо у нас перед глазами? Есть люди с величайшими идеями, с которыми мы пересекаемся в коридоре или разговариваем каждый день обо всем, кроме работы. Как можем мы снести невидимые стены между личностями и командами и отделениями и заменить их на открытые обсуждения? Мы поговорили с признанным музыкантом из Бостона, который раскрыл тайну и сделал это осуществимым.

*** * ***

Симфонический дирижер получает огромную власть над оркестром (кто-то даже скажет – абсолютную власть). Это плата, в частности, за экстраординарный талант, возможности и опыт дирижеров. Но это имеет и практическую причину – дирижер должен сделать так, чтобы сто или около того креативных музыкантов выступали с одним видением и одними эмоциями – в одно и то же время.

Кроме того, это традиция. Это помпезное зрелище. Это способ, которым классическую музыку интерпретировали и представляли сотни и сотни лет. На самом деле, абсолютно поразительно наблюдать, как вездесущая палочка дирижера управляет с таким превосходством и признается с таким послушанием. Роль каждого дирижера в том, чтобы командовать, а не общаться с музыкантами. Когда дело доходит до воплощения идей выдающейся работы, скрипачи, виолончелисты и гобоисты не привлекаются к обсуждению. В большинстве симфонических оркестров дирижер обладает высочайшей властью. Конец обсуждений.

И вот перед нами Бенджамин Цандер.

Его уважают за основание Бостонского филармонического оркестра, но у маэстро Цандера – совсем другой взгляд на этот вопрос, кто-то может даже назвать его бунтовщиком.

Бен руководит Бостонским филармоническим оркестром уже больше 30 лет. Но на самом деле он является дирижером намного дольше – около половины века. Он – сила, с которой нужно считаться, определенно, но его сила порой не видна за стилем его работы. В то время когда большинство дирижеров известны тем, что командуют музыкантами, Бен известен своими отношениями с музыкантами. Его оркестр – один из немногих в мире, среди студенческих, любительских и профессиональных оркестров, где разговор течет в обе стороны, с возвышения дирижера к музыкантам и обратно, все из-за прозрения, случившегося с ним 30 лет назад.

«Мне было 45 лет, – сказал он нам. – После дирижирования в течение 20 лет я внезапно осознал – дирижер оркестра не создает звук. Он своей силой воздействует на возможность других почувствовать себя сильными. Это изменило мою жизнь. Я понял, что моя работа состоит в пробуждении способностей в других людях».

Поначалу были некоторые вопросы о том, как построить двусторонний разговор с музыкантами. Как мог Бен добраться до мыслей своих музыкантов? Как они могли интерпретировать пьесу? Какие у них были любимые записи прошлого? Когда трубачам было бы удобней взять дыхание? Общение на репетициях традиционно было односторонним – от маэстро к музыкантам, а Бену нужно было найти способ установить двустороннее течение идей.

Он называет их белыми листами.

Перед каждой репетицией Бен кладет пустой листок бумаги на пюпитр каждого музыканта. Затем он предлагает музыкантам написать свои наблюдения, которые могут помочь им играть музыку более красиво. Это простое предложение выразить свои идеи – не идеи соседа, не пытаться угадать идеи дирижера, но искренне добавить свой собственный взгляд в процесс интерпретации музыкального произведения.

Поначалу предложения музыкантов касались только безопасных вопросов. Полученные Беном комментарии были о практических проблемах: о расположении частей, о счете и так далее. Но со

временем, когда музыканты научились доверять искреннему интересу Бена, разговоры и идеи расцвели, углубились и дали новообретенную уверенность.

Магия белых листков Бена крылась в том, как они разожгли желание участвовать в процессе в каждом музыканте. С того времени члены оркестра стали делиться своими интуициями и ноу-хау о музыке и тем опытом, который они получали на каждой репетиции. Именно этого хотел маэстро Цандер. В своей книге «Искусство перспективы» он говорит: «В оркестре из сотни музыкантов неизбежно будут великие артисты, кто-то с глубоким и специализированным знанием проделанной работы, другие – с интуициями о темпе или структуре или отношениях внутри пьесы, о том предмете, о котором их никто никогда не просил высказаться».

Влияние белых листков за первые несколько репетиций было очень глубоким. Это был поворот в карьере – и не только для музыкантов, но и для Бена. «Белые листки дали мне интуиции, до которых я никогда не дошел бы сам, – сказал он нам. – Моя власть как дирижера не может быть подорвана никакими средствами. Она только усилилась, вместе с силой каждого музыканта». В этом сила связи с другими. Эта идея так и выскакивает со страниц нашего исследования Forbes Insight Survey, в 72 значительных проектах из каждых 100 работники говорили со своим внешним кругом о работе.

Тридцать лет спустя эти белые листки все еще в ходу на каждой репетиции – и не только в Бостонском филармоническом оркестре, но и во всех оркестрах по всему миру, в которых Бен был приглашенным дирижером. Он сказал нам: «После репетиции я читаю каждый лист от каждого музыканта. Если я принимаю идею от музыканта, я строю с ним визуальный контакт в тот момент, когда мы играем определенный пассаж, я признаю его или ее заслугу на репетиции и на выступлении. Волшебно, что этот момент становится очень личным».

Постройте связь еще дальше

В 2006-м журнал Wired ввел новый термин для связи с наиболее отдаленными внешними кругами. Это краудсорсинг. «Краудсорсинг» обозначает поиск через Интернет онлайн-сообщества незнакомых экспертов для решения проблемы, которая поставила работников в тупик. Это открытая тема. Любой может поучаствовать, даже слегка

эксцентричный канадский инженер-электрик, чья лаборатория функционирует одновременно и как музыкальная студия.

Встречайте Эдварда Мелкарека.

Эд – один из 140 000 «решателей», связанных в сеть компанией InnoCentive, компанией, которая помогает организациям решать конкретные задачи при помощи краудсорсинга. Как сторонний исследователь Эд смог разрешить проблему, которая поставила в тупик топ-исследователей в компании Colgate-Palmolive.

Проблема стояла такая: найти способ вводить порошкообразный фтор в тюбик зубной пасты так, чтобы он не рассыпался в воздухе.

Как мог Эд решить эту проблему довольно просто, если команда химиков из Colgate-Palmolive не могла решить ее вовсе? Для начала, он не был химиком. Эд посмотрел на проблему с точки зрения физика.

Решение: нужно придать позитивный заряд частицам фтора и установить электрическое поле вокруг тюбика, тогда позитивно заряженные частицы фтора будет просто затягивать внутрь. Идеально. Была ли команда Colgate-Palmolive разочарована тем, что их побил любитель? Едва ли. В конце концов, это была их идея – обратиться за решением во внешний мир. И их идея сработала. А самому исследователю она принесла 25 000 долларов призовых денег – крохотная частица той суммы, которой могли стоить поиски решения командой Colgate-Palmolive.

Гарвардский профессор Карим Лакхани исследует эффективность такого способа решения проблем. В работе об InnoCentive он говорит: «Мы выяснили, что успех разрешения задачи растет, если решатель формально не является экспертом в области рассматриваемой проблемы. Чем дальше проблема лежит от области их специализированных знаний, тем с большей вероятностью они смогут ее решить».

В случае химиков из Colgate-Palmolive – им не нужно было больше силы, прорыва или финансирования внутри круга. Им нужна была новая связь с тем знанием, которое находится вне круга.

Где мы находим людей внешнего круга, с которыми можно поговорить? Это просто. Мы начинаем со своего внутреннего круга. Мы можем спрашивать друзей, семью и коллег, знают ли они кого-то, с кем мы можем поговорить о тех изменениях, которые хотим

совершить. Друзья друзей – самый короткий путь к разговорам внешнего круга.

Марк Грэноветтер, социолог из Стэндфордского университета, известен своей работой в области сетевой теории. В одном из своих исследований он опросил 282 работника – профессиональных, узкоспециализирующихся и занимающихся административной деятельностью, – как они нашли свою работу. Только 16,7 процента получили свое место благодаря отношениям среди внутреннего круга. Оставшиеся 83,3 процента нашли место через кого-то, кого они едва знали. Люди, которые оказывали наибольшую помощь, – это друзья друзей, то, что Марк называет «сила слабых связей», – очень содержательное описание того, насколько влиятельными могут быть разговоры с людьми вне круга.

Процесс связи с внешним кругом похож на цепочку. Один разговор ведет к другому, и так далее, все новые и новые идеи появляются, связывают и создают пути новых возможностей. На протяжении всего пути мы создаем сообщество приятелей – выдающихся работников, которые помогут нам осуществить наши усовершенствования и совершить изменения, которые нам предначертаны.

Опробуйте все семь уровней преимущества разговоров

Сейчас уже просто увидеть, как создание новых связей расширяет наше ощущение того, что возможно. На самом деле мы увидели семь особенных преимуществ от построения связей:

1. Больше оригинальных идей. Чем с большим количеством свежих идей мы работаем, тем больше эти идеи взаимодействуют одна с другой, снимая шероховатости, соединяясь, разъединяясь и раскрывая перспективы. Даже взаимодействие с конкурирующими или противоположными идеями помогает нам получить более полную перспективу.

2. Передача полномочий принимающей стороне. Люди, с которыми мы разговариваем, – это как бы дублеры принимающей стороны, тех людей, на которых будут направлены наши улучшения. Если мы настроимся и прислушаемся, другие могут дать нам глубокое понимание мыслей и сердечных устремлений людей, которым мы надеемся угодить.

3. Отрицательные точки зрения. Не все обязательно поймут или полюбят наши идеи. Это ценная обратная связь, которой мы не должны пренебрегать или оскорбляться. Индифферентные, апатичные, даже циничные люди могут дать полезный пинок вашей фантазии, чтобы вернуть ее на землю и указать на проблемные, слабые и слепые места.

4. Специализированные ноу-хау. Каждый человек, с которым мы делимся своим путем улучшений, имеет свои уникальные возможности и способности. Возможно, один из них делал что-то похожее или думал об этом. Или у этого человека может быть такой навык, которого у нас нет.

5. Подбадривающее согласие. Когда дела спорятся, идеи соединяются, а ответы так и льются, облака расступаются, внезапно наступает ясность мысли, все синхронизируется, вещи внезапно встают на свои места и все обретает смысл. Это эйфория. И это знак того, что мы на правильном пути к чему-то по-настоящему классному.

6. Сообщество творцов перемен. Беседы с коллегами и друзьями из внутреннего круга, а также разговоры с экспертами и незнакомцами из внешнего могут вырасти в сеть поддержки – коллектив людей, объединенных общим желание создать что-то выдающееся, чтобы помочь нашим усовершенствованиям стать реальностью.

7. Уверенная ясность. Разговоры о выдающейся работе задают нашу траекторию. Они отсеивают мусор, проясняют наше мышление и наши цели. Проявляется истинный потенциал изменений, которые мы хотим совершить.

В следующем случае, который мы рассмотрим, мы увидели доказательство всех семи преимуществ Разговоров с Внешним Кругом в одной истории. Это выдающийся пример того, как серия разговоров помогла двум людям оставить след в одной из величайших проблем нашего поколения.

> Чем с большим количеством свежих идей мы работаем, тем больше эти идеи взаимодействуют одна с другой, снимая шероховатости, соединяясь, разъединяясь и раскрывая перспективы.

Представьте на минуту, что беднейшие люди в мире не являются на самом деле объектами для благотворительности и не ждут подаяния.

Что, если, напротив, они – одни из самых предприимчивых людей на планете?

Подумайте об этом.

Что, если бедняк, чья бедность будит в нас ощущения вины, сожаления и грусти, не хочет нашей благотворительности? Что, если, напротив, они хотят возможности совершить свою собственную выдающуюся работу? И что, если платформа, которая может помочь им создать такие дела, – это просто веб-сайт, на котором обычные люди из развитого мира могут ссудить деньги предпринимателям из развивающегося мира?

Встречайте Джессику и Мэтта.

В 2004 году Джессика была штатным сотрудником в Стэнфордской школе бизнеса, а Мэтт был программистом. Просто друзья в то время, они оба мечтали о переменах, которые можно осуществить при помощи классной бизнес-идеи. Но ни одна идея пока не посетила их. Затем в один вечер Джессика присутствовала на лекции, которую прочел доктор Мухаммад Юнус, основатель Граммин-банка, организации, которая выдает небольшие займы бедным людям без залога.

«Молния сверкнула у меня в голове и в сердце, – рассказала Джессика. – Доктор Юнус говорил о людях, живущих в бедности, с таким уважением и достоинством. Это был призыв к действию, который объединил все мои жизненные цели».

Вот так просто была проведена новая связь, родилась возможность что-то изменить, и Джессика подумала: «Я хочу делать что-то похожее».

Джессика пришла к Мэтту, и они разговаривали. И разговаривали. И снова разговаривали. Они обсуждали бизнес-идеи множество раз, но тот разговор был другим. Он был продуктивным, творческим, полным энтузиазма и определяющим. Он захватил их и уже больше не отпускал.

Примерно год спустя их обсужденная сто раз идея воплотилась в Kiva.org, первый в мире веб-сайт, созданный с целью уменьшить бедность, объединяя людей при помощи системы кредитования. Обратите внимание на ударение на связи людей. На связи, к примеру, медсестры из Канзас-Сити с пчеловодом из Ганы, учителя из города Роли с фермером, выращивающим шпинат в Камбодже, или студента

из Портленда со столяром из Пакистана, и каждая такая связь была проведена при помощи маленького займа –25 баксов. И эти 25 баксов со временем выплачивались обратно, а если заимодавец хотел, он мог ссудить их другому предпринимателю.

Мэтт говорит: «Кредитование объединяет. В каком-то смысле деньги – вид информации. Ссуживание денег кому-то другому создает коммуникацию между двумя людьми, более крепкую, чем при пожертвовании».

Суть бизнеса Kiva в совершении перемен, по 25 долларов за раз, со столькими мелкими предпринимателями, со сколькими заимодавец хочет связаться. Дайте 25 долларов в долг, получайте все последние новости, получите деньги назад и повторите снова – все онлайн, на саморегулирующемся рыночном пространстве, обеспечивающемся Kiva.

То, что следует дальше, ни в коем случае не утомительное перечисление, а просто срез всех тех разговоров, которые привели Kiva к успеху.

Преимущества 1 и 2: больше идей и полномочий получателям

Недолгое время спустя после лекции доктора Юнуса Джессика приехала в Восточную Африку, чтобы увидеть все своими глазами и послушать своими ушами. Она встретилась и поговорила с деревенскими предпринимателями при помощи местной общественной организации. Ее задачей было проанализировать эффект от создания мелкого бизнеса на здоровье и жизненный уклад местных семей. Или, говоря другими словами, она разговаривала с сельскими предпринимателями. Ее ночи были полны исследований, совершаемых при свете свечи, рождения новых идей, по мере того, как она записывала слова и чувства этих предпринимателей на бумагу.

Звонки домой Мэтту были полны обсуждений невероятных препятствий, с которыми сталкивались эти предприниматели. Недостаток стартового капитала был общей темой.

Вскоре Мэтт присоединился к Джессике в Африке, последовал за ней в Кению и Танзанию с камерой. Используя набор культурно значимых вопросов, Джессика и Мэтт собирали информацию о качестве жизни (или недостатке такового) у этих людей. Они изучали возможности для мелкого бизнеса и препятствия, с которыми

приходилось сталкиваться. Удивительные люди, с которыми они общались на протяжении 150 разговоров, были бесценными доверенными лицами для будущих клиентов Kiva. Джессика и Мэтт приехали домой с глубоким пониманием того, какие перемены действительно полюбят люди.

Преимущества 3 и 4: противники и специалисты

Другой разговор состоялся с CEO компании Unitus, компании, которая работает над проблемой уменьшения глобальной бедности. CEO внимательно выслушал заявления Джессики и Мэтта, затем обратил внимание на потенциальные проблемы. «Звучит так, будто это будет очень трудно измерить, охватить, урегулировать», – сказал CEO. Мэтт, описывая тот момент, говорит, что у него сердце ушло в пятки. Но это был переломный момент понимания. Заимодавцы захотят знать, куда отправляются их деньги и кому. Регулирование этого процесса плюс потенциальный рост количества предпринимателей и заимодавцев по всему миру может быть ночным кошмаром для измерения и управления процессом.

Сходным образом один умный друг Мэтта подметил: «Ты не можешь просто ссужать деньги через Интернет». Существуют, конечно же, разные виды государственного регулирования и законные требования для ссуды денег. Долг – это вид поручительства, и Мэтт осознал, что, если Kiva обретет успех, кто-нибудь в каком-нибудь правительстве где-нибудь обратит на эту организацию внимание. В Соединенных Штатах это, скорее всего, будет Государственная комиссия Соединенных Штатов по ценным бумагам и фондовому рынку (SEC).

Ой! Получается, их идея умирала прямо у них на глазах?

Нет, совсем наоборот.

Их идея расширялась, усложнялась, развивалась и совершенствовалась. Она становилась реальной. А отрицательные взгляды только помогали ей на этом пути.

Джессика немедленно кинулась на поиски правового сопровождения. Она стучала во все двери. Большинство людей, с которыми она связывалась, очень осторожно относились к темной территории секьюритизации. В один день она обзвонила 47 юристов. Но сорок восьмой юрист по имени Киран Джейн, работающий в

юридической фирме Bingham McCatcheon, понял проблему и помог зарегистрировать Kiva как общественную некоммерческую организацию.

Примерно в то же время Мэтт взял телефон и позвонил в SEC. Он звонил напрямую в чудовищно огромную правительственную организацию. Кто так делает? Но в то же время, а что он мог потерять? Идея еще только зарождалась. Он только хотел узнать, как отреагирует SEC, если они запустят Kiva. Мэтт рассказывает: «Тот опыт помог усвоить урок, который я использовал потом еще много раз. Даже большие, пугающие организации состоят из нормальных людей, и можно многого добиться, просто обратившись к ним». Пять минут спустя после того, как он набрал номер, Мэтт разговаривал с агентом. После серии разговоров агент помог Мэтту и Джессике принять ключевое решение: не будет никаких процентных платежей по ссуженным суммам – никакие проценты не будут возвращаться заимодавцам. Без процентных платежей SEC не будет считать эти ссуды ценными бумагами. Описывая инструментальную помощь, оказанную агентом SEC, Мэтт говорит: «И вот так просто он занялся социальной миссией и невероятно помог нам». Люди со специализированными знаниями очень часто втягиваются в работу, когда видят возможность совершить реальные перемены.

Преимущество 5: подбадривающее согласие

Весной 2005 года Мэтт и Джессика решили запустить бета-версию веб-сайта Kiva, чтобы привлечь обратную связь и протестировать потенциал своей идеи. Семеро мелких бизнес-предпринимателей в Тороро, Уганде, были внесены в список как потенциальные стартапы, ищущие финансирования. Моисей Оньянго, друг из Тороро, помог организовать предпринимателей, пока Мэтт и Джессика запустили информацию о компании 300 друзьям и членам семьи при помощи электронной почты. Все семеро предпринимателей, которым в общем нужно было 3000 долларов по 25 долларов от заимодавца, собрали финансирование за неделю.

Преимущество 6: сообщество творцов перемен

Моисей, который помог Мэтту и Джессике организовать первых трех заемщиков в Уганде и следующих 50 после этого, начал вести

блог. Он записывал хроники успехов и сложностей, с которыми сталкивались предприниматели, на сайте Kiva.

Затем что-то произошло: массовый энтузиазм.

Группы людей стали строить связи с идеей Kiva. Сетевые каналы и ветви стали разрастаться в сообщество – сообщество с общим желанием помочь мелким предпринимателям.

Daily Kos, один из самых больших в мире блогов, с количеством читателей, перевалившим за миллион, написал о Kiva. Тем утром на веб-сайт Kiva обрушились еще заявки на ссуды на 10 000 долларов. Письма сыпались на электронную почту, многие из них из организаций микрокредитования со всего мира, включая Болгарию, Руанду, Никарагуа и Сектор Газа. Эти организации хотели разместить свои собственные заявки на кредит на сайте. С их помощью проблема измерения и регулирования – то, от чего сердце Мэтта ушло в пятки, – могла быть разрешена. Это была причина для расширения концепта Kiva до сети партнеров, которая увеличивала прозрачность ее действий и влиятельность.

Затем, Премал Шах, абсолютно незнакомый человек, появился на сцене. Премал только вернулся из годичного отпуска в Индии, где он работал в организации микрофинансирования. Мэтт описывает Премала как «недостающий кусочек пазла. Джессика и я были убежденными, аккуратными, досконально все проверяющими, стратегически мыслящими и технически подкованными. Премал был страстным, харизматичным, удивительным, наполненным диким энтузиазмом и безумным». Премал провел шесть лет в PayPal, среди коллег, которые впоследствии стали основателями или сооснователями YouTube, LinkedIn и Yelp. Его специализированные знания в области электронных платежных систем и его желание рисковать идеально дополняли навыки Джессики и Мэтта.

В конце концов, при поддержке огромного количества людей, поверивших в идею, Джессика и Мэтт получили возможность выбрать «группу людей, обладавших наибольшей энергией, драйвом и прагматизмом». Они создали сообщество друзей, коллег и союзников, которые были готовы «превратить проект в организацию».

Преимущество 7: уверенная ясность

Шаг за шагом улучшаясь, начинание Джессики и Мэтта превратилось в некоммерческую организацию, которая, по нынешним данным, ссудила больше 300 миллионов долларов более чем 700 000 предпринимателей больше чем в 60 странах по всему миру. Вот о ком мы пишем в своей книге. Они меняют мир.

Природа работы Джессики и Мэтта, пути, которые они прокладывали, и открытия, которые они сделали, все были построены и вдохновлены разговорами.

Джессика и Мэтт начинали не как эксперты в области помощи иностранным государствам, микрокредитования или международного финансирования, но с помощью разговоров, один за одним, одним за одним, они стали людьми, которые смогли совершить перемены, которые они мечтали осуществить.

Можете ли вы представить себе кого-то, с кем вам необходимо поговорить о своей работе? Кого-то, кто может пролить немного света? Посоветовать что-то как эксперт? Или указать на трудные места в ваших идеях так, чтобы это помогло? Можете ли вы попросить своих друзей помочь, возможно, у них есть друзья, с которыми вы могли бы поговорить на эту тему? Наш взгляд на выдающуюся работу показал, что разговор с такими людьми повышает шансы нашей работы достичь цели на 337 процентов. Неплохая причина, чтобы начать разговаривать с внешним кругом.

Быстро запомнить: как использовать этот навык
РАЗГОВАРИВАЙТЕ СО СВОИМ ВНЕШНИМ КРУГОМ

Разговаривайте с людьми из вашего внутреннего и внешнего круга.

– Обращайте внимание на новые мысли и идеи.

Приглашайте других присоединиться к вашей экспедиции к выдающейся работе.

– Используйте естественное желание людей делиться своим мнением.

– Представьте другим свои предположения.

– Спросите, что они могли бы улучшить.

Убедитесь, что один разговор ведет к другому.

– Спрашивайте людей, с кем вам поговорить еще.

– Используйте инструменты вроде LinkedIn и Facebook, чтобы расширять свой круг.

– Используйте краудсорсинг.

Извлекайте все, что сможете, из каждого разговора.

– Ищите специализированные ноу-хау.

– Изучайте отрицательные точки зрения.

– Собирайте оригинальные идеи и ищите точки прояснения.

– Записывайте все выдающиеся идеи, которые слышите.

Глава 6. Улучшайте микс

Мы находим усовершенствования, которые стоят того, добавляя и убирая идеи, пока все не будет сочетаться

Первые три навыка дадут нам много новых инновационных идей, с которыми можно работать. Теперь что?

Люди, которые приносят неожиданную прибыль, не бросаются за усовершенствование вещей волей-неволей каждый раз, когда идея появляется в их голове. Они семь раз отмерят, прежде чем прыгнут. Они думают, перед тем как делать. Они строят основу, прежде чем бросаться доделывать последние штрихи. Короче говоря, они представляют нужные изменения в голове, прежде чем осуществят их в реальности.

Наше исследование моментов выдающейся работы открыло, что люди, что-то меняющие, хороши именно в процессе обдумывания, создания набросков, планирования, формирования курса и доработки изменений, которые они держат в голове. Навык, который мы назовем «Улучшайте микс», позволяет творцам перемен учитывать потенциальное влияние идеи, вносить изменения и открывать комбинации новых идей, которые могут сработать или не сработать.

Эта способность обеспечивается у нас всех довольно значительной частью нашего мозга, известной как префронтальная кора. Если говорить словами гарвардского психолога Дэниэла Гилберта, «мы, люди, имеем чудесную адаптационную систему в мозге, которая позволяет нам переживать опыт в голове, прежде чем мы попробуем его в реальной жизни».

Другими словами, наша способность видеть влияние изменений прежде, чем мы их осуществим, – это важная часть человеческого существования. Каждое новое открытие, классный гаджет, медицинское лекарство, книга, фильм или салат с макаронами, которые нам нравятся, – это результат того, что кто-то вначале представил новый способ доставить наслаждение другим и затем уже воплотил этот образ в реальность.

Но иногда можно использовать чудесную префронтальную кору нашего мозга, чтобы помочь немного в объединении всех наших лучших идей вместе.

Именно здесь в игру входит способность улучшать микс.

* * *

В 1920-м студия Уолта Диснея была прекрасным местом для тех, кто на ней работал. Анимация еще находилась в зачаточном состоянии, и только несколько первых мультфильмов – черно-белых, вроде «Пароход Уилли», – воплотились на экране. Но тогда анимация, как и сегодня, была очень дорогим и времязатратным процессом. Художник должен был нарисовать 24 картинки на каждую секунду законченного фильма. По этой причине книжки вроде комиксов, «эскизы историй», использовались, чтобы составить план ситуаций и элементов истории заблаговременно. В начале 1930-х аниматор Диснея по имени Уэбб Смит нарисовал несколько сцен на отдельных листах бумаги и приколол их на стенд, чтобы последовательно рассказать историю, создав в тот момент первую известную анимационную раскадровку. Раскадровка позволяет аниматорам представить эффект каждой шутки плюс общее течение и направление истории и внести изменения до того, как хоть один кадр нарисован. Уолту идея понравилась, и в 1933 году «Три поросенка» стал первой анимационной короткометражкой студии Диснея, которая была полностью раскадрована до того, как произведена. Раскадровки затем начали появляться и в других анимационных и художественных студиях. Позже режиссеры, от Альфреда Хичкока до братьев Коэнов и Ридли Скотта, не могли даже и мечтать о том, чтобы снимать дорогие сцены без предварительной проработки раскадровки. Вот только несколько преимуществ, которые дает раскадровка.

1. Это визуальное представление.
2. Она изменяема и пластична.
3. Она выявляет проблемы и помогает найти решения.
4. Она интерактивна и укрепляет сотрудничество.
5. Она полезна для генерирования новых идей и принятия решений.
6. Она экономит время и деньги, которые можно потерять при исполнении плохих идей.

Конечно же, раскадровка – это довольно специфичный метод. Существует столько способов исследования улучшений, сколько профессий. Архитекторы используют проекты. Менеджеры используют доски. Индустриальные дизайнеры используют программное обеспечение CAD. Брендовые консультанты используют мудборды. Футбольные тренеры используют схемы и графики. Существует бесконечное количество способов поиграться с новыми идеями до того, как воплощать их в реальности.

Одна девушка-дизайнер, с которой мы беседовали, так отчаянно хотела, чтобы ее долгожданная обновленная кухня оказалась красивой, что она заставила своего столяра сначала создать и установить картонные копии всех шкафов и других предметов мебели. Это позволило ей прогуляться немного по своей кухне, сжиться с ней и проверить высоту, ширину, ящики, пространство для движения, доступность и общее впечатление до того, как все было высечено из камня и стали. Чрезмерно? Да. Безумно? Возможно. Но мы были в ее кухне. Она не просто красива, но все кажется расположенным на нужном месте.

Фишка улучшения микса не в том, что этот навык требует все усложнять и тщательно разрабатывать, а в том, что люди, творящие перемены, знают, как распутывать, моделировать, корректировать и играть с идеями до их непосредственного воплощения, чтобы найти те изменения, которые принесут успех.

Так как очень много профессий имеют свои традиции моделирования, мы не предлагаем какой-то один общий способ работать с миксом. Мы можем использовать эскизы, доски, диаграммы, прототипы или расположить идеи на карточках 3×5 и перемещать их по столу в переговорной комнате, все с выдающимся успехом. Что имеет значение, так это не то, *как* мы работаем с миксом, но тот факт, что мы работаем с ним. Наш опрос Forbes Insights survey рядовых сотрудников и руководителей показал, что улучшение «микса» – это фактор, который присутствует в 84 процентах всех примеров выдающейся работы.

Люди, творящие перемены, знают, как распутывать, моделировать, корректировать и играть с идеями до их непосредственного воплощения, чтобы найти те изменения, которые принесут успех.

Икона дизайна XX века Чарльз Эймс, создатель классического кресла для отдыха Эймса, сказал: «Игрушки на самом деле не так невинны, как они выглядят. Игрушки и игры – прелюдии к серьезным идеям».

В некотором смысле модели, эскизы и диаграммы – это вещи, которые дают нам возможность поиграть с работой. Они позволяют нам кидать свои идеи в стену, как спагетти, чтобы увидеть, какая все-таки воткнется в нее.

При сознательном использовании для создания изменений модель позволяет нам посмотреть на элементы изменений, которые прямо перед нами, и спросить: а это усовершенствование что-нибудь изменит? Люди его полюбят? Насколько оно желанно? Насколько оно выполнимо? Насколько прибыльно? Насколько хорошо оно интегрировано в тот проект, который мы создаем?

Улучшение микса – это то, где нам нужно быть креативными. Мы играемся с возможностями. И это захватывающее место. В процессе мы можем осознать и понять те изменения, которые мы пытаемся осуществить. Мы можем возиться с улучшениями, искать простые изменения, которые дают эффект, который того стоит, и переживать волшебные моменты, когда все, кажется, встает на свои места. Люди, творящие перемены, совершают это при помощи трех могущественных инструментов изменений:

1. Добавляют.
2. Убирают.
3. Проверяют, как подходят идеи друг другу.

Представляем вашему вниманию карту микса: добавляем, убираем и проверяем, как подходит.

Чтобы увидеть осуществление перемен в действии, мы создали простую модель для анализа выдающейся работы, которую назвали картой микса. Карта микса позволяет нам поместить выдающуюся работу под микроскоп, чтобы увидеть перемены в действии, чтобы представить, что происходило в голове человека, осуществляющего эти перемены, и чтобы определить, что человек делал, а что не делал, чтобы создать позитивные изменения. Какие последовательные шаги он предпринимал? Почему одно улучшение сработало, а другое нет? В

этот самый момент мы увидим, как mix map помогает нам понять хорошие элементы, с которых стартовал проект, что было сделано, чтобы прибавить ценности, и как эти изменения привели к переменам, которые людям нравятся.

Давайте взглянем на ряд карт разных миксов и посмотрим, как люди добавляют, убирают и проверяют, что подходит, чтобы сделать хорошие проекты выдающимися.

Простое добавление

Многие случаи выдающейся работы, которые мы обсуждали, были на самом деле результатом добавления чего-то нового к миксу: добавление иностранных студентов в сельскую школу, формы зимородка к носу поезда или более доброе приветствие в колл-центре страховой компании. Примеры простых дополнений повсюду вокруг нас: чемодан плюс колесики, такси плюс кредитные карты, онлайн-карты плюс спутниковые фотографии, автомобильные сиденья плюс обогрев сидений.

На самом деле дополнение – это настолько позитивный и затягивающий процесс, что важно не потерять из виду наш самый первый вопрос: «Что полюбят люди?» Некоторые начинают добавлять новое в микс так остервенело, что кончают добавлением вещей, которые уже вообще никому не нужны. Они достигают успеха в осуществлении изменений без совершения изменений, которые полюбят люди. Это объясняет, почему на вашем DVD-плеере десятки функций, хотя вы используете всего четыре.

Просто кто-то додобавлялся до смерти.

На самом деле, ключ к совершению изменений – в добавлении только того, что нужно, и ничего больше. В этом вся соль. Искусство творца перемен в том, чтобы так добавить что-то новое, чтобы все в целом стало лучше – а не осталось таким же или стало хуже. Это не всегда легко, и это не всегда ясно как день и ночь, но навыки творца перемен служат путеводными нитями, которые помогают нам выбрать правильные дополнения к миксу. Если мы хороши в постановке вопросов, видении, разговорах, улучшении и представлении совершенных изменений, наши шансы осуществления правильных добавлений вырастают.

* * *

Не так давно Дэвид был на комитете по сбору средств для местной группы бойскаутов. Его опыт – простой, но очень наглядный пример работы с миксом.

Годами группа скаутов придерживалась одной и той же кампании по сбору средств на завтраки. Она была успешной. Упрощенная карта микса продуктов, с которых начинал комитет, выглядела так:

Вот и она – простейшая кампания по сбору средств на завтрак. Люди пришли, заплатили деньги, поели. Ежегодный завтрак всегда приносил около 1 100 долларов. Но в этом году у группы было больше мальчиков, больше активностей и, соответственно, больше трат, с которыми надо было иметь дело, поэтому члены комитета вынуждены были расшевелить благотворительную акцию. Они должны были что-то изменить.

Мудро, однако, что члены комитета не сосредоточили мозговые штурмы только вокруг объективной необходимости собрать больше денег. Напротив, они задали вопрос: «Что можем мы сделать такого, что понравится мальчикам и их родителям?» Другими словами, они задали правильный вопрос.

Вы можете с легкостью представить себе ту мозговую атаку. Некоторые люди предлагали добавить в меню новые наименования: сладкие роллы, смузи или буррито. Но когда они пытались представить возможное влияние этих изменений, ни одно из них не казалось способным произвести действительно большие перемены. Другие идеи включали более частые благотворительные акции (ежеквартальный завтрак бойскаутов, как вам?), поквартирные продажи, концерты, мойку машин.

Эта последняя идея просто сразила всех.

Мойка машин дешево стоит, но приносит много прибыли. Когда они впервые представили себе эту новую комбинацию элементов, казалось, что мойка машин может на самом деле *подойти* к завтраку. Мальчики могут мыть машины, пока их владельцы едят свою еду. Они могут брать дополнительные деньги за мойку машин. Машины будут чистыми. Но затем они могут снова запачкаться, пока мальчики будут пытаться помыть рядом стоящие машины. Без постоянного наблюдения разразятся водяные битвы, конечно. Кому-то нужно будет завозить машины на мойку и с мойки. Члены комитета представили себе 16-летнего мальчишку, сидящего за рулем соседской машины. Это будет имущественная ответственность. О-о-ох. Никогда и не думайте о мойке машин. Это в целом неплохая идея – но только не вместе с завтраком.

Когда новое добавление вроде мойки машин не делает микс разительно лучше, мы должны свободно отбросить его. Элементы лучшего микса не будут противоречить или бороться друг с другом.

Когда вы натыкаетесь на удивительную комбинацию, вы это чувствуете. Все просто сходится.

К счастью, идея с мойкой машин отозвалась неожиданной связью в голове одного из членов комитета. «Эй, – сказал он, – вероятно, мы не сможем устроить мойку машин. Но у меня есть несколько друзей с ретро-автомобилями. Что, если мы добавим автомобильное шоу?»

Хм-м-м… Автомобильное шоу. Сначала возникла пауза, всем нужно было обдумать новую идею. Шестеренки завертелись. Затем комитет взорвался. «Я тоже знаю несколько ребят со старинными автомобилями». «Я дружу с агентом по продаже автомобилей». «У моего соседа стоит отреставрированная модель в гараже». И так далее.

Вот так вот просто, новый микс выглядел следующим образом:

Чем больше члены комитета говорили о завтраке и автомобильном шоу, тем лучше, казалось, эти идеи сочетаются друг с другом. «Эта идея просто сама совместимость, – сказал один из членов комитета. – Мальчики, и их отцы, и еда, и машины – не нужно быть гением, чтобы увидеть связь». Комитет смог немедленно понять, что – при условии, конечно, что их друзья-коллекционеры будут в деле, – устроить автомобильное шоу будет достаточно просто. Нужно заполучить несколько машин. Создать оцепленное пространство на парковке для шоу. Создать музейную атмосферу. Добавить второй ящик под

пожертвования перед входом. Вуаля! Завтрак бойскаутов и автомобильное шоу.

И их интуиция попала в самую точку. Людям она понравилась.

Смотря на перемены, которые были сделаны, мы видим, что добавление автомобильного шоу сделало благотворительную акцию лучше со всех сторон. На флаерах можно было написать новую заманивающую информацию. Они всех взволновали и заставили интересоваться происходящим, чего никогда не было до этого. Люди, которые проезжали мимо, могли увидеть машины на парковке и заинтересоваться тем, что такое классное происходит. Больше людей пришло. А те, кто пришел, потратили больше денег. В нашем исследовании мы выяснили, что улучшение микса делает проект на 278 процентов более влиятельным по отношению к финансам организации. В конце концов, добавление автомобильного шоу к завтраку увеличило в четыре раза количество денег по сравнению с деньгами, заработанными на год раньше. Комбинированное событие принесло больше 4000 долларов. Это будет достаточной платой для большого количества полевых ужинов, выходов с палатками и поездок по лесам.

* * *

Совсем как и комитет по привлечению финансов рассмотрел несколько других идей, которые им не подходили, пока не додумался до автомобильного шоку, для людей, которые хотят что-то поменять, вполне привычно обдумывать и отвергать множество идей на пути к выдающемуся «миксу». Иметь много идей и комбинаций – это ключ к успеху. Итальянский социолог Вильфредо Парето описывал людей, которые меняют мир, как тех, кто «постоянно поглощен возможностями новых комбинаций». Это очень значимая интуиция. Творцы перемен постоянно взвешивают потенциальные изменения и их желательные результаты. Они все время с любопытством пытаются узнать, что случится, если они добавят один или парочку элементов к миксу. Они абсолютно, без сомнения, поглощены новыми комбинациями.

Иногда они делают это достаточно органично (как Джона и его друзья в Little Miss Matched). Иногда они делают это методически (как

команда по дизайну колясок в IDEO). Но творцы перемен всегда экспериментируют с новыми комбинациями ценностей.

Улучшение за счет убавления

Есть нечто соблазнительно парадоксальное в следующем инструменте изменения. Часто, когда мы решаем сделать что-то лучше, наш первый порыв – добавить что-то новое. Но творцы перемен знают также и ценность удаления нежелательного, не необходимого или раздражающего элемента, чтобы сделать что-то лучше. Если вернутся в XIV век, то тогда Леонардо да Винчи говорил: «Простота – это наивысшая форма утонченности». Касается ли это замены массы кнопок на MP3-плеере элегантным колесом прокрутки или же сокращения количества сахара в сладких кашах (как сделали недавно Lucky Charms и Trix), удаление чего-то может быть отличным способом осуществить перемены, которые полюбятся людям.

Убрать что-то может означать сокращение времени на процесс производства, упрощение веб-сайта, удаление нежелательных возможностей из продукта или любое другое улучшение, которое совершается за счет исключения чего-то, что не нравится.

Процесс удаления может начинаться с рассмотрения микса, с которого вы начинаете работу, и постановки вопроса – а не ощущается ли что-то как неправильное? Компания Avis Rent A Car сделала это, когда убрала необходимость регистрации для новых клиентов, позволяя им сразу при выходе из самолета садиться в свои машины. Безбумажные платежи, немнущиеся рубашки и смартфоны без клавиатуры – это все отличные примеры убавления. Мы уже обсуждали Эдвина Лэнда, который убрал процесс темной комнаты из фотографии, и Денис Куган, которая сократила необходимость захоронения мусора для Subaru в Индиане. Вот вам еще прекрасный пример из истории бытовой техники:

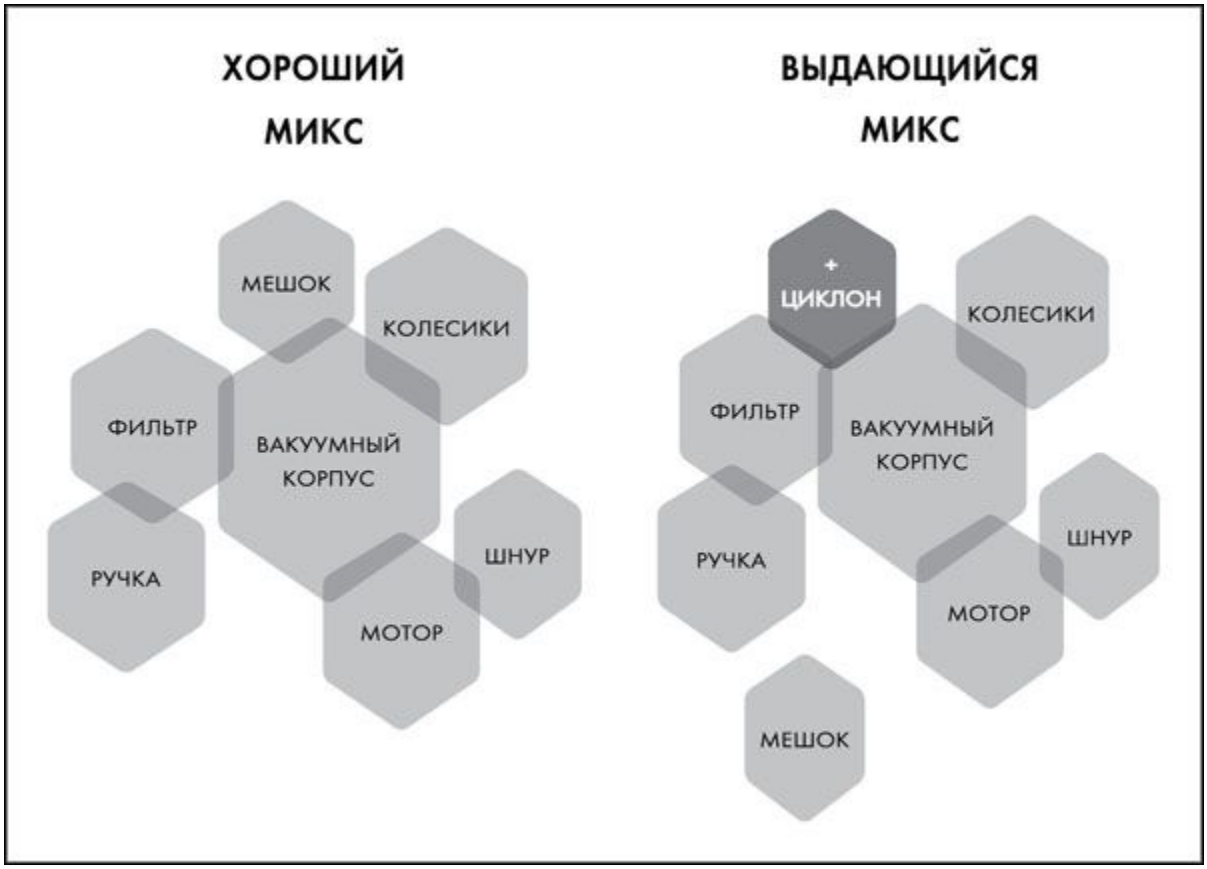
В конце 1970-х английский мужчина, представитель среднего класса по имени Джеймс, был ужасно разочарован тем, что его самый крутой пылесос терял мощность всасывания. После небольшого исследования он обнаружил, что мешки пылесоса забились множеством крошечных пылинок, делая даже лучший в классе пылесос все менее и менее эффективным со временем. У него появилась догадка – а можно ли улучшить тягу и всасывание, убрав

мешки для сбора пыли? Конечно же, миру понравится пылесос, которые никогда не будут терять мощность всасывания.

Что убрать, было ясно. Но технология, которая позволит это сделать, была не так очевидна. Джеймс обдумывал эту идею какоето время. «Я все время держал ее в голове и стал искать технологию, которая позволит решить проблему», – объяснил Джеймс. Он продолжал обмозговывать проблему и однажды, когда был на складе лесоматериалов, заметил, что все лесоповалочные машины оборудованы системой воздуховодов, которые поднимаются до самой их крыши, образуя трубу около 30 футов высотой. «Это работает следующим образом – воздух с пылью закручивается в трубе так, что частички мусора падают на дно, а чистый воздух поднимается наверх – объяснил он. – Я понял, что этот циклонный фильтр позволял извлекать пыль из этих машин в течение всего дня и отделял ее от чистого потока, без потери силы всасывания. И я внезапно подумал – а не может ли это сработать и с пылесосом?»

Время поработать с этим миксом.

«Я помчался домой, сделал картонную модель и соединил ее со своим пылесосом. Спустя полтора часа я пользовался первым в мире пылесосом, который не теряет силы всасывания». Джеймс обнаружил, что ему нужно добавить что-то, чтобы что-то убрать. Его микс выглядел примерно следующим образом:



Некоторые усовершенствования получаются мгновенно, другие требуют времени и оценки. Выдающийся микс Джеймса потребовал создания больше 5000 моделей и прототипов, прежде чем им можно было поделиться с миром. После всех усилий, затраченных на работу с миксом, когда Джеймс пришел со своей идеей к производителям пылесосов, им не понравилось то, что они увидели. Почти каждый крупный производитель посмотрел на выдающийся микс Джеймса как на угрозу примерно 500 миллионам долларов прибыли, которую они получают с продажи мешков для пылесосов ежегодно.

Джеймсу пришлось сделать это в одиночку. И может показаться, что дело в особом даре, который привел к тому, что сейчас пылесосы фирмы Dyson – это имя, известное всем. Но откиньте работу с прототипами и технологией и удивительное исследование, и история пылесосов Dyson окажется простой историей, которая началась с того, что человек захотел убрать мешок для пыли.

Проверяем, как подходит: добиваемся гармонии в миксе

Несмотря на то что его история невероятно вдохновляющая, большинство из нас не являются такими предпринимателями, как Джеймс Дайсон. Наша работа – взять проекты, которые у нас есть, и осуществить изменения, как это сделал Марти в Motorola, когда он убрал машину из телефона в машине. Нам нужно найти идеи, которые позволяют сохранить то хорошее, с чего мы начинаем, и сделать это еще лучше так, чтобы все вокруг нас хотели включиться в работу, поддерживать и помочь идее осуществиться. Наши идеи изменений должны хорошо подходить как тому хорошему, с чего мы начинаем, так и другим изменениям, которые мы осуществляем в это время. Именно здесь умение проверить, как «сидит» ваша идея, и адекватная оценка отношения идей реально входит в игру. В то время когда простые усовершенствования микса – вроде того, чтобы добавить мед и орешки в Cheerios, – относительно легко представить в голове, некоторые проекты включают в себя управление эффектом домино от дюжины дополнений и отклонений элементов в одно время. Именно здесь работа с миксом по-настоящему дает результаты.

Поиск гармонии в миксе на самом деле сводится к одному слову – пропорция. Мы привыкли слышать это слово по отношению к человеку или группе людей, но здесь применяем его к идеям, мыслям или предполагаемым изменениям нового проекта.

Самое основное правило при проверке общего состояния состоит в том, что все элементы нашего проекта выдающейся работы собираются вместе. А именно совместимость, гармония и синергия. Каждая идея делает другие лучше.

Плавая в идеальной гармонии

Мир любит рыбу. Но говорим ли мы о рыбных такос или филе лосося из Costco, рыба должна откуда-то попадать на наши столы. В последние 50 лет рыбная ловля в океане находится на критическом уровне. Половина мировых запасов рыбы вымерла или близка к вымиранию. Из видов, которые нам нравятся больше всего: лосось, тунец, палтус, – 90 процентов уже полностью исчерпаны. Это поставило лучших шеф-поваров мира в сложное положение. Как они могут продолжать подавать рыбу, когда дикие стаи рыб продолжают исчезать?

Очевидно, что рыбные фермы – уже часть будущего мира. Но это хорошо или плохо?

Как сказать.

Рыбные фермы, вне зависимости от того, это ферма по типу садка в море или же по типу цементного пруда на суше, имеют тенденцию загрязнять окружающую среду. Рыба, выросшая в тесноте, имеет тенденцию к различным заболеваниям. Эта рыба на вкус уже не так хороша. И, что нехорошо более всего, это процесс абсолютно неразумный. Средний рацион на кормление тунца относится к его массе как 15:1. Другими словами, требуется 15 фунтов дикой рыбы, чтобы накормить тунца, на каждый фунт фермерского тунца, который попадает на стол. Не самый умный план.

> Нам нужно найти идеи, которые позволяют сохранить то хорошее, с чего мы начинаем, и сделать это еще лучше так, чтобы все вокруг нас хотели включиться в работу.

По всему миру агроэксперты пытаются решить эти проблемы. Но только единицам удалось изменить этот рыбный микс настолько воодушевляющим путем, как это сделал скромный, среднего уровня биолог в рыбном хозяйстве в Южной Испании под названием Veta la Palma.

* * *

Мы посетили Veta la Palma и узнали, что эта история началась как экологическая катастрофа. Рыбное хозяйство расположено на реке Гвадалквивир в юго-западной части Испании, недалеко от того места, где река впадает в Атлантический океан. В XX веке владельцы земли построили систему дренажных каналов, позволяющих осушить болотистую местность, чтобы разводить там скот. Это оказалось и экономически невыгодно, и разрушительно для экологии. Ранчо, разводящее скот, не приносило достаточно денег, чтобы поддержать свою платежеспособность, а осушение земли убило около 90 процентов птиц в районе. Двойной провал.

Судьба земли изменилась в 1982 году, когда испанская компания под названием Hisparroz купила землю и использовала те же самые каналы, которые нужны были для осушения, чтобы вернуть воду.

Компания снова пустила воду в те каналы и долину и превратила Veta la Palma в рабочую рыбную ферму.

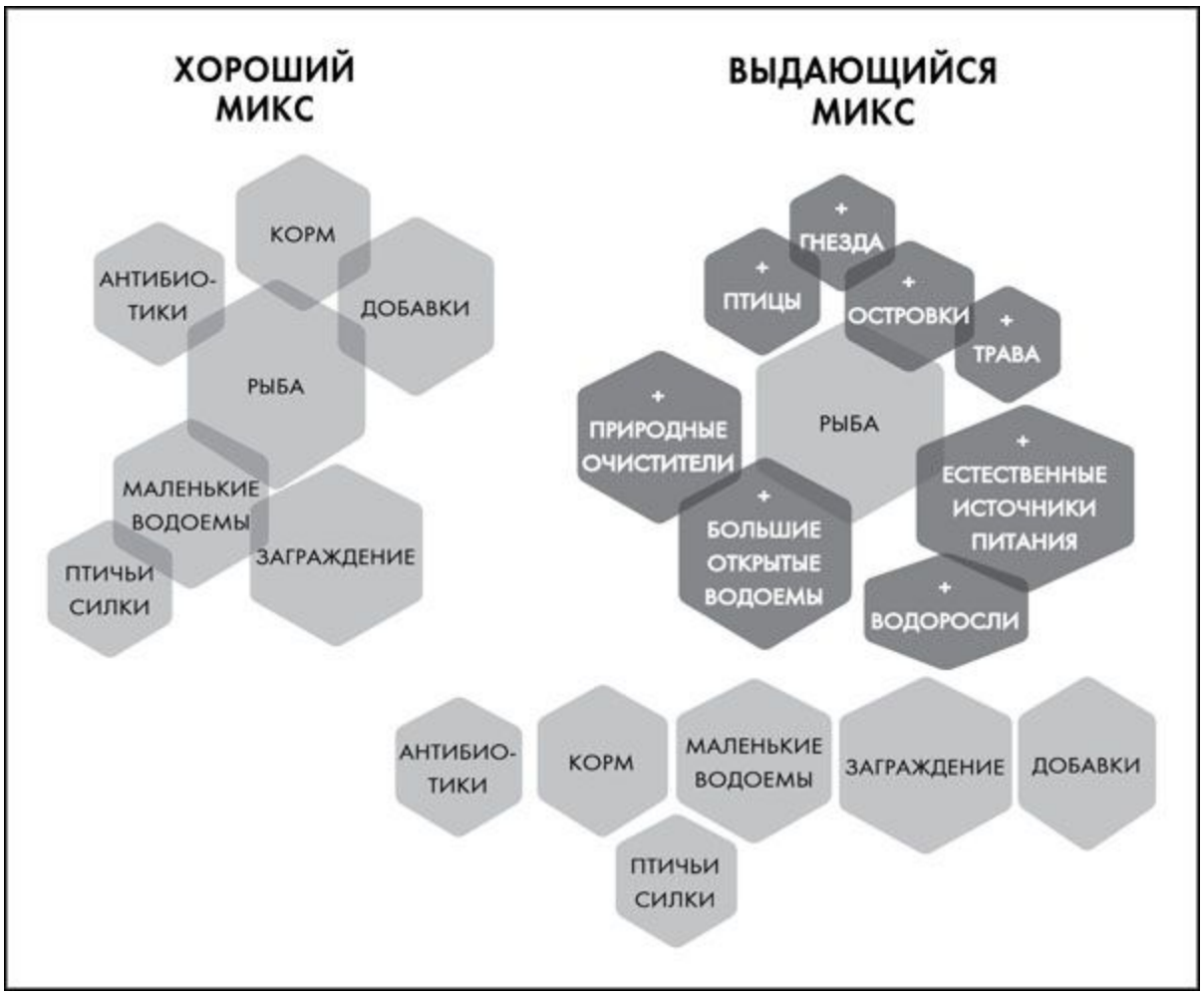
Мигель Медиалдеа присоединился к Hisparroz как биолог среднего уровня, нанятый, чтобы помогать главному биологу, Нарцисо. Нарцисо верил в «близкий к природе» путь управления рыбной фермой, который нравился Мигелю. Он был вдохновлен тем фактом, что Veta la Palma уже была известна как экологически дружественная компания. Итак, общие взгляды двух мужчин должны были встретиться с изменяющимися рыночными условиями, чтобы производить больше сибаса как можно быстрее – настолько экологически мягким путем, насколько это возможно.

Задача была устрашающей.

Увеличение рыбной продукции означало большее использование способов, традиционных для рыбных хозяйств: увеличение количества дикой рыбы, которую нужно было ловить, чтобы кормить рыбу на ферме, и подкормка рыбы антибиотиками, вакцинами и добавками, чтобы она не болела во все более скученных лотках. Это был очень болезненный проект для натуралиста и эколога вроде Мигеля, который посвятил свою жизнь достижению баланса в природе. «Veta la Palma была идеальным местом для рыбной фермы, – сказал нам Мигель. – Но я представлял это все по-другому. Я видел первую в мире сбалансированную рыбную ферму».

Мигель – простой прагматичный человек со столом, компьютером и маленькой лабораторией в одном из зданий рыбной фермы. Но он представлял себе абсолютно другой микс рыбной фермы – такой, в котором природа сама осуществляла кормление и контроль над болезнями. Ему нравилась близкая к природе модель управления Нарцисо, но он хотел сделать еще один большой шаг вперед. Его новый микс включал в себя затопление дополнительных 7 000 акров речной водой, чтобы дать сибасу больше пространства для жизни, и добавить туда креветок, другую рыбу и популяции микробов, которые создадут естественную пищевую цепочку и чистую воду. Мигель хотел убрать искусственный подкорм и обработку отходов из микса и добавить естественные системы, которые могут делать и то и другое гораздо лучше. Он понимал, что для того, чтобы такая система заработала, птицы, естественные хищники для рыбы, должны были снова вернуться на землю.

Нарцисо сразу же поддержал новое видение Мигеля, но идеи Мигеля были радикальны в своей амбициозности. Он представлял Veta la Palma как «место, куда люди будут приезжать и видеть большой птичий парк на воде, как в национальный парк, но при этом будут знать, что то, на что они в действительности смотрят, – это рыбная ферма». Его карта усовершенствований выглядела бы так:



Если вы используете свое воображение, легко увидеть, почему идеи Мигеля показались слишком радикальными для компании поначалу. Построить насесты для птиц, чтобы привлечь хищников на рыбную ферму? Сумасшествие. Совет директоров хотел держать голодных птиц так далеко от фермы, насколько это возможно.

Использовать больше земли, чтобы производить меньше рыбы? Безумие. Руководство оптимистично надеялось на абсолютно противоположное.

Нарцисо и Мигель тяжело работали, чтобы убедить руководство и других, но какое-то время только их страсть к улучшенному миксу поддерживала их.

В конце концов, страсть и увлеченность Мигеля принудили нового CEO компании поставить его на должность руководителя по контролю качества и защиты среды, чтобы добиться сертификации по международным стандартам. Если вам незнакомы стандарты ISO, то это аббревиатура для Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization). Получение такого сертификата помогает компаниям доказать качество, безопасность и ответственность компании. В то время как сертификация ISO – очень популярная процедура, ее получение часто кажется очень нудной бумажной работой. Но Мигель перевернул такое восприятие с ног на голову. Для него процесс сертификации не был тяжкой ношей. Напротив, новое назначение дало ему власть поменять процессы производства на ферме (в интересах улучшения эффективности). Мигель мог использовать сертификацию как возможность представить свой новый микс – как одно качественное улучшение разом.

Пока Мигель осуществлял качественные улучшения, заливая новые территории, строя острова и привнося новые растения, травы, фитопланктон и водоросли, его микс сам начал менять окружающую среду. Постепенно птицы стали возвращаться, вода становилась чище, а рыба вырастала больших размеров. В связи с этим Мигель добился уверенности в гармоничности своего микса.

И другие тоже.

Поначалу у Мигеля была догадка, что производство большей, более чистой, лучшей на вкус и более экологически чистой рыбы может создать новый рынок для высококлассной кухни. Он надеялся, что более высокие цены и растущий спрос уравновесят низкое количество продукции на квадратную милю.

И он был прав.

Наше исследование показало, что, когда люди улучшают микс, их работа в 3,17 раза больше считается важной. Не удивительно, что топ-повара вроде Дана Барбера из ресторана New York’s Blue Hill Restaurant искали рыбу, как у Мигеля, – здоровую, хорошую на вкус, натуральную и экологически чистую. Когда Дэн первый раз попробовал рыбу Мигеля (назвав ее «сладкой и чистой, как капля из

океана»), он был заинтригован. Когда он посетил ферму лично, он был уже на крючке.

Мы были в той же степени впечатлены, когда посетили Veta la Palma в конце 2012 года. Размеры фермы сложно описать словами. Вы смотрите на горизонт в любом направлении и видите только огромные озера, топи, каналы, голубое небо и птиц. Мигель провел нам экскурсию и показал, что по большей части рыбы едят именно то, что они ели бы в дикой среде: биомассу растений, фитопланктон, зоопланктон и креветок. Система самовозобновляющаяся. Не только сами озера, но и вода, которая течет из реки Гвадалквивир, чище на выходе из системы, чем при впадении в нее. Для небиологов сложно понять мудреный природный процесс, который превращает загрязнители реки вроде азота или фосфора в полезную биомассу, но суть в том, что экосистема была настолько здоровой, что даже чистила воду. Рыбы на ферме плавали в более чистой воде, чем рыба выше по течению.

Рыбная ферма Veta la Palma

Дэн Барбер поделился своей любовью к рыбе Мигеля в развлекательном шоу TED Talks, озаглавленном «Как я влюбился в рыбу». Когда Дэн спрашивает Мигеля, как он узнал столько о рыбе, Мигель отвечает: «Рыба? Я ничего не знал о рыбе. Я эксперт в отношениях».

Метко сказано, Мигель.

Даже если управление хрупкими экосистемами не входит в наши должностные обязанности, понимание отношений – это ключ к нахождению гармонии в миксе. Если, как и Мигель, мы станем экспертами в том, как вещи подходят друг другу, – том, как они соотносятся и улучшают друг друга, – мы станем мастерами работы с миксом. Как Veta la Palma, рыбная ферма, которая выглядит как национальный парк, наш микс может стать элегантным и гармоничным.

*** * ***

Мы составили короткий список ключей, которые помогают предположить, что мы наткнулись на микс с перспективами осуществления изменений. Эти ключи функционируют скорее как вспомогательные помощники, чем полноценные индикаторы успеха, но это не голые догадки. Мы проанализировали опыт тысяч творцов перемен и сотен проинтервьюированных людей и заметили три общих индикатора того, что вы собрали отличный микс:

1) цепные реакции;
2) привлекательность;
3) страсть.

Цепные реакции: эта идея заставляет меня подумать о еще одной – и еще одной

В креативных профессиях вроде рекламы и дизайна про идеи, которые ведут к другим идеям, говорят, что у них «есть ноги». Идея «без ног» стоит особняком, одна-единственная, одинокое усовершенствование, которое начинается и заканчивается на себе. Идея с ногами станет катализатором для других идей. Это вызовет будущие изменения и улучшения по принципу домино. Когда идеи

текут по капле, кап, кап, кап из вашего микса, можете быть уверены – вы на правильном пути.

Ниже представлены довольно известные примеры улучшений с цепными реакциями, которые побили все рекорды.

Имя Курт Робертс вряд ли одно из тех, которые вы знаете, но Курт рассказал нам детали одного достаточно удивительного изменяющего мир опыта.

Это случилось, когда Курт был вице-президентом по международной стратегии в Nike. Его работа не была обычной работой, но это были и не только веселье и игры, конечно. Курт поделился с нами тем, каково это – прийти в Nike со стороны, особенно на руководящую должность. «Большинство людей прокладывают свой путь наверх в системе Nike, – объяснил он. – Культура компании настолько сильна, что происходит практически отторжение органа, тем более сильное, чем на более высокую позицию ты приходишь со стороны».

Раньше Курт работал с McKinsey&Company. Приход в Nike был практически как приземление на другой планете. «Я понял прямо сразу, что эта компания работает абсолютно не так, как книжки по управлению говорят, компания должна работать, – сказал Курт. – Мой опыт в McKinsey говорил, что, во-первых, компания строит свою стратегию вокруг наиболее крупных возможностей для роста. Во-вторых, ты фокусируешь ресурсы на этой стратегии, чтобы создать успех.

Способ, которым работали в Nike, был абсолютно противоположным.

Поддержка не создавала успех, успех создавал поддержку.

Вместо того чтобы Nike создавала бюджет и говорила «Давайте-ка разработаем теннисные ботинки», кто-то внутри компании со страстью к теннису развивал бы свое небольшое хобби на стороне. Этот человек работал бы ночами и по выходным, создавая модели и прототипы и просто умоляя других помочь. Затем этот человек пришел бы в офис с прототипом и бизнес-планом в руках, швырнул бы его на стол CEO компании, Филу Найту, и сказал: «Фил, мы должны заняться теннисом». И если идея была бы действительно хороша, Фил бы ответил «О’кей». Вот так растет эта компания».

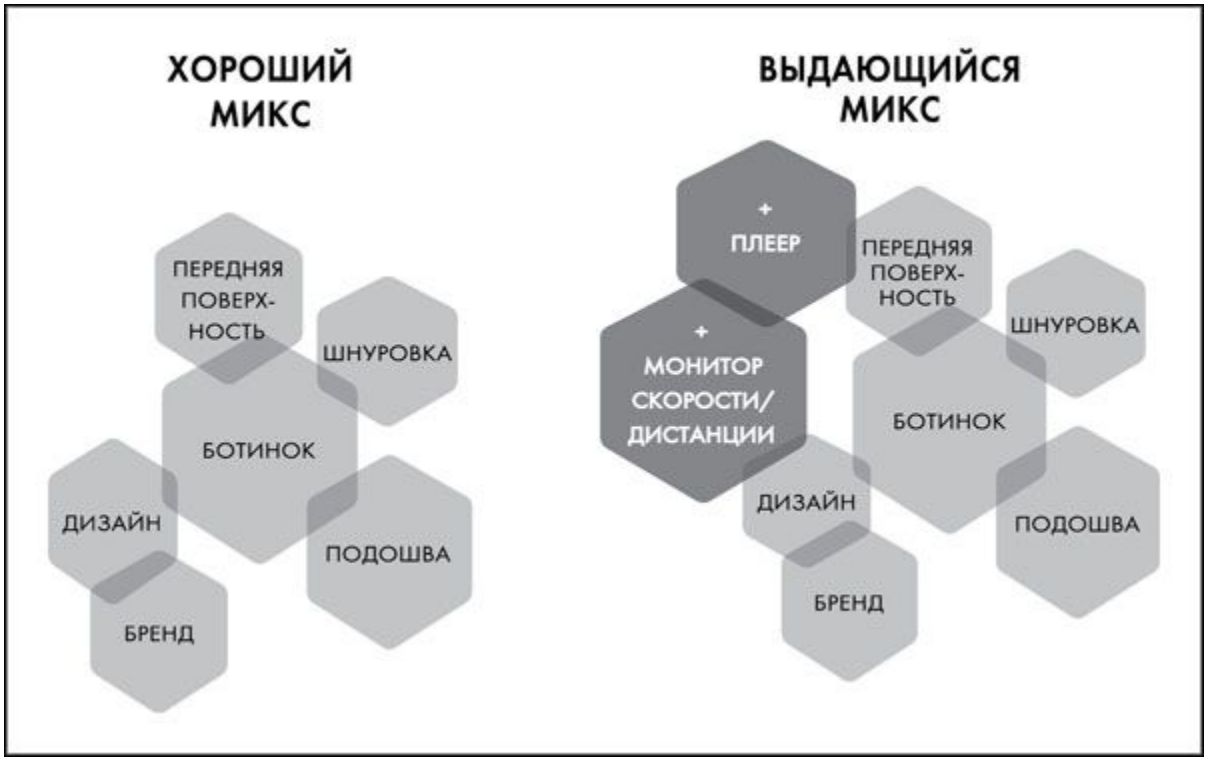
С перспективы Курта, пришедшего в компанию как застегнутый на все пуговицы строго ориентированный эксперт, это было просто безумие. «Как человеку на высшей стратегической должности, для меня это было вроде «Эй, а вы чем вообще парни занимаетесь?». Почему моя профессия вообще существует?»

Но он изучил все мельчайшие детали процессов Nike и их культуру. Работая с технической лабораторией Nike – маленькой опытной командой, создающей проекты помимо ботинок Nike и одежды, Курт экспериментировал с прототипами уоки-токи, часов и MP3-плееров.

«Очень немногие люди осознают, что за очень, очень ограниченное время, буквально глазом не успели моргнуть, – объяснил Курт, – Nike заняли первое место в мире на рынке MP3-плееров – это было до того, как Apple представили iPod и начали поедать всех подряд».

Тем временем друг команды Nike по имени Майкл и несколько других предположили: если бегуны любят измерять свой прогресс, записывая скорость, дистанцию, сожженные калории и частоту бега, разве не будет здорово, если их MP3-плеер сможет делать это для них?

Майкл нашел пригодный монитор скорости и дистанции, который прикреплялся к ботинку, и Nike начали работать с Phillips над созданием Nike/Phillips MP3 RUN. Микс в то время выглядел следующим образом:



«Мы знали, что бегуны любят слушать музыку, пока бегают, и они любят знать, насколько далеко, насколько быстро они убежали, и другие вещи вроде этих, – сказал Курт. – Поэтому мы думали, что наш MP3-плеер и монитор состояния – это просто пальчики оближешь. Но мы не вполне учли рыночные условия. Продукт был слишком дорогим. Сенсор был слишком большим для ботинка. Мы работали над более маленькой, легкой версией, которую можно было бы повесить на ботинок, и решили связаться с Apple. Кто-то из этой компании сказал: «Ваш MP3 Run выглядит довольно круто. Приходите к нам поговорить о нем».

Что народ из Apple увидел в MP3 Run? Они определенно увидели комбинацию элементов, которая была в гармонии с нуждами бегунов. Но что гораздо важнее, они увидели будущие возможности для соединения с бегунами новым способом и то, как можно сделать бег более веселым при помощи музыки, то, что позже стало известно как Nike+.

Когда Nike и Apple стали совместно работать над проектом, команды из обеих компаний вместе создавали будущие креативные совместные проекты этого обалденного нового микса.

Команда поняла, что если твой iPod может сообщать тебе о состоянии твоего бега, он мог бы также быть и персональным тренером. Если уж ты должен был слушать обратную связь на своем iPod, зачем слушать компьютерный голос? Почему бы не слушать спортивную знаменитость вроде Тайгера Вудса, который говорит: «Поздравляю, ты только что пробежал свои самые быстрые 5 км»?

Курт говорит: «С того момента, как мы объединили сенсор с ботинка и iPod, у нас случилось озарение, где один и один равнялись трем». Маркетинговые команды Apple и Nike вскоре уже обсуждали сотни других идей, построенных на этой изначальной комбинации сенсора и музыкального плеера.

Например?

«Давайте представим, что у вас есть отличная песня, которая реально заставляет вас двигаться, когда вы бежите. Технически теперь было легко сделать так, что, если вы начинаете тормозить на вашей пятой миле, вы можете нажать центральную кнопку и услышать ту самую, именно вас окрыляющую песню. Мы также поняли, что с iPod мы получаем доступ к iTunes, а iTunes значит интернет, где вы можете делиться своими успехами с другими. Это открывало перед нами тонну возможностей, – сказал Курт. – Друг из Токио мог вызвать вас на соревнование: «Первый, кто пробежит пять миль, выиграл». Если вы пробежали пять сотен миль, мы могли подарить вам бесплатную футболку человека, пробежавшего пятьсот миль. Это было так просто». Самая крупная цель Nike – создать бренд благодаря лучшему опыту для бегунов – внезапно обрела нового друга по имени Nike+.

Креативный эффект домино Nike+, который продолжается уже много лет после того, как проект был запущен, и очень сложно огласить полный перечень, не становясь скучным. Команда Nike+ добавила онлайн книги рекордов, ранжирование по возрасту для всех бегунов по всему миру, соревнования (первые 5 тысяч и т. п.), события (включая тренировки, которые привели к Чикагскому марафону, где северная часть соревновалась с южной частью города), тренировочные программы, программы потери веса, чаты, подсчет калорий и затем, уже с iPhone, трекеры GPS и беговые карты.

Nike+ что-то изменил? О да. В мультимиллиардной индустрии обуви очень сложно отбить новые куски рынка. Но после запуска Nike+ в 2006 году Nike занял еще 10 процентов доли рынка. Почему?

Курт объясняет, что Nike+ были созданы буквально для бегающего мира. Если раньше вы могли просто сменить бренд ботинок, когда сносилась ваша старая пара, то теперь у вас был опыт, который вам нравился и который заставлял вас хотеть возвращаться к Nike снова и снова.

Привлекательность: вскочи на волну ощущения близости и достижимости

Бывают времена, когда люди вокруг нас просто не могут понять, чего мы пытаемся достичь с новым миксом – как, например, начальное сопротивление, с которым столкнулся Мигель, по отношению к рыбной ферме. В такие времена только наша страсть, увлеченность и привлекательность идеи говорят нам, что мы столкнулись с переменами, которые стоят того. В другие времена бывает, что новый микс так идеально складывается, что люди вокруг нас настолько же захвачены возможностями, как и мы. Это очень хороший знак того, что мы столкнулись с действительно удивительными переменами.

Когда мы говорим, что новый микс кажется привлекательным, мы имеем в виду намного большее, чем его осуществимость. Речь идет не просто о том, что мы нашли что-то, чего мы можем достичь достаточными усилиями и в рамках бюджета. Мы не говорим об анализе затрат/прибыли или распределении ресурсов. О чем мы действительно говорим – это захватывающее чувство достижимости, внезапное ощущение, что изменения можно осуществить, что их можно сработать, и что самое главное, они того стоят.

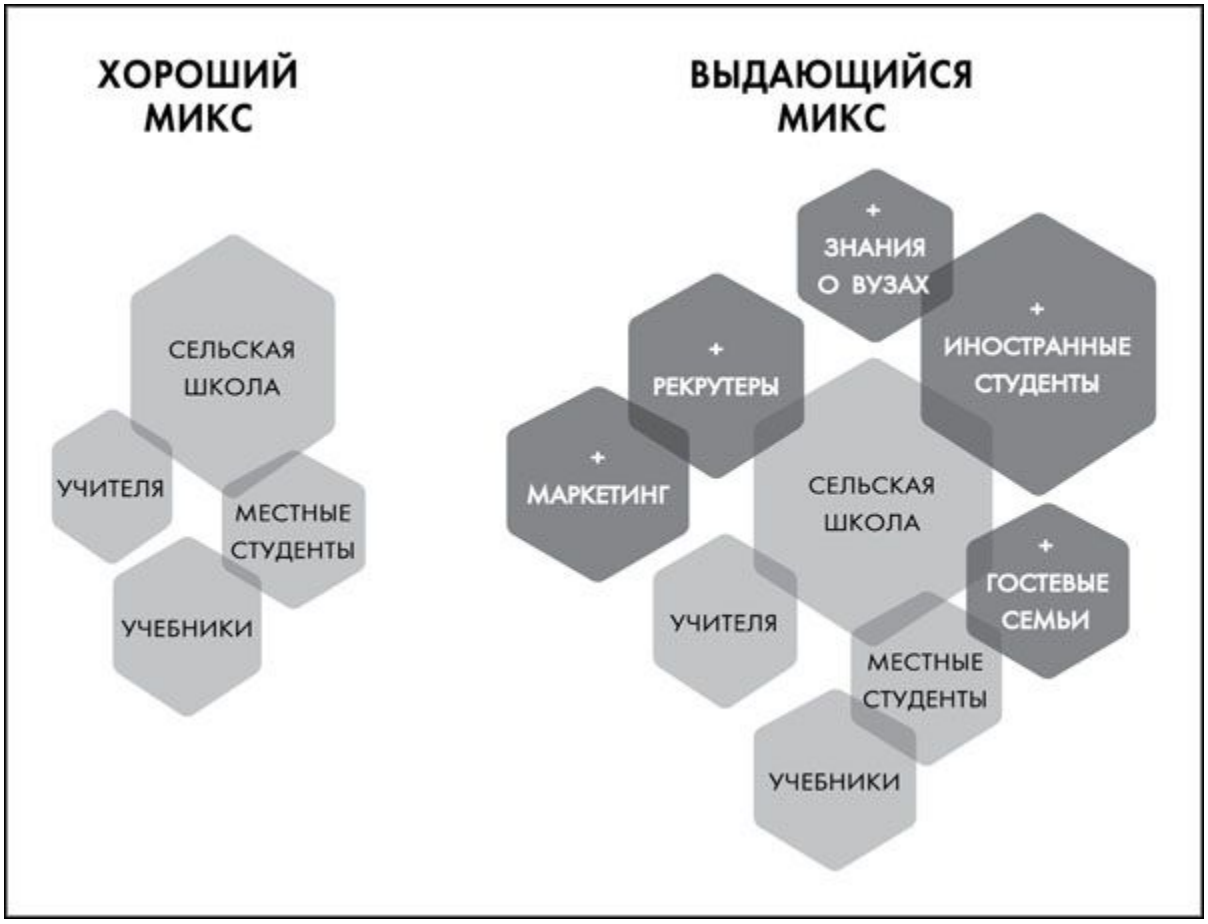
Когда к вам приходит такое ощущение, оно обычно сопровождается чувством неизбежности, убеждением, что мы можем это сделать. Мы должны это сделать. У нас есть время, ресурсы и талант, а если у нас их нет, мы знаем, что поиск всего этого будет стоить затраченных усилий.

Вспомните историю Скипа Халтса, который добавил иностранных студентов в сельскую школу в Адирондаке. Часть истории Скипа, которой мы с вами еще не поделились, касается того, что случилось, когда он пришел со своей идеей к школьным сотрудникам и всему городу.

Никто не ожидал, что Скип найдет решение, которое предотвратит запустение школы. Но когда он представил свой новый отличный

микс, всем идея понравилась. «У меня была стопроцентная поддержка от руководства, сотрудников, родителей и всего города, – сказал он. – Ответ был не «Давай-ка сформируем комитет и изучим вопрос», а «Да! Давай сделаем это!».

Все еще нужно было многое изучить и многое сделать. Скип и его команда быстро осознали, что они знали очень мало о бизнесе по привлечению иностранных студентов и обслуживанию их нужд. Микс становился немного сложнее, но оригинальная идея казалась такой привлекательной и близкой, что она дала команде время обдумать все детали.



«Люди бросали свою работу, чтобы стать гостевыми семьями, стали экспертами по студенческим визам, рекрутингу студентов и рекламным кампаниям, – рассказал Скип. – Если бы идея была чем-то невозможным или непривлекательным, не думаю, что люди включились в участие так легко. Но так как это все настолько идеально

подходило нашей ситуации – эта идея полностью отвечала школьным нуждам, культурным, численным, академическим и социальным – поэтому все просто подключились к работе, чтобы осуществить это».

Страсть: ваша идея вас заводит?

Наше исследование показало, что, если у вас есть страсть к новому миксу, привлекательность и цепная реакция часто появляются вместе с ней. Подумайте об этом: страсть Мигеля помогла ему превратить процесс сертификации в лучшую рыбную ферму. Страсть команды Курта к бегу с музыкой помогла Nike вступить в партнерство с Apple, чтобы создать Nike+. Если мы начинаем свое рабочее путешествие с небольшой страстью, достижение действительно все меняющего микса заставляет нашу страсть зашкаливать.

*** * ***

У Адама есть свой собственный спортзал. Большое дело, подумаете вы. Если ты видел один спортзал, ты видел их все. И по отношению к 99 процентам спортзалов вы будете правы. Фитнес состоит из одного и того же хорошего оборудования и персонала, тех же элементов, уже годы там есть членская система, рабочее оборудование, музыка, телевизор, раздевалки, бытовые удобства и так далее. Но в 2007-м у Адама появилась идея: что, если бы был способ переработать энергию упражнений в электричество? И с этого мгновения родилась страсть Адама к новому миксу.

В то время Адам был персональным тренером. У него не было никакого опыта в электромеханике, и это был его первый прыжок как предпринимателя. Но его желание изменить что-то плюс его сознательность по отношению к окружающей среде вдохновили его на такое отношение, при котором он был уверен, что может это сделать. Поэтому он полностью бросил свои силы на это дело. Для начала он решил поискать «зеленые залы» в сети, чтобы посмотреть, что уже было сделано. Результаты: ничего, исключая маленький зал в Гонконге, который производил электричество при помощи эллиптических тренажеров. Адам приобрел то оборудование, но оно не подходило для зала, который он хотел создать. Обратно к нулю.

Следующий год или около того Адам экспериментировал с разными типами оборудования и сложных технических

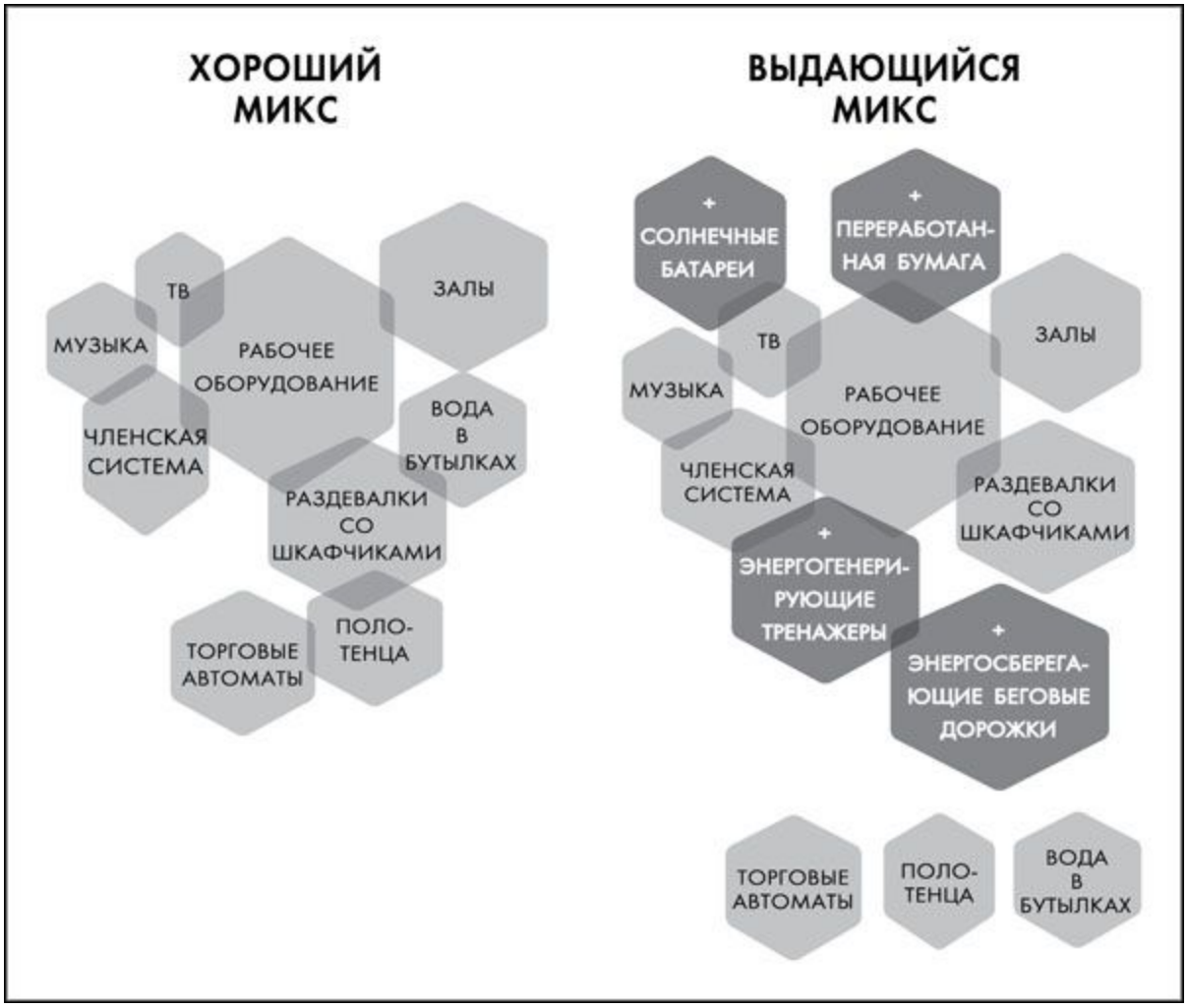
приспособлений, собранных по разным углам, читал книгу Сета Година «Фиолетовая корова», смотрел на все вещи с точки зрения «зеленого», закидывал удочки разным умам по всему миру и со временем преобразовал свой микс в первый в мире экологически чистый фитнес-клуб: The Green Microgym, штаб-квартира которого находится в Портленде, штат Орегон.

Адам описывает, что вело его: «Я видел перед собой образ того, что могло бы быть, и я не знал, как я туда доберусь, но я очень туда хотел. Я хотел изменить что-то, дать людям еще одну хорошую причину работать и сделать, что я могу, для планеты».

Адам сохранил множество элементов от того зала, с которого он начинал. В его зале все еще есть членские карточки, рабочее оборудование, музыка, телевизор и раздевалки. Но вот что Адам сделал, чтобы превратить хороший микс в выдающийся микс: он добавил эллиптические тренажеры и стационарные велосипеды, которые производили электричество для здания, беговые дорожки, которые использовали на 30 процентов меньше электричества, наружные солнечные панели, экологически чистые строительные материалы, чистящие средства, не содержащие летучих органических соединений и переработанные бумажные продукты. Он также убрал некоторые ненужные вещи из хорошего микса: никаких полотенец, никаких продаж воды в бутылках и никаких торговых автоматов.

Это пример того, как можно открыть вещи, которые тебя зажигают. С того момента, как искра загорелась, у вас есть страсть продолжать работу: продолжать подбирать вещи, которые подходят, выбрасывать то, что не подходит, и добавлять новое, которое превращает хорошее в выдающееся.

В 2010 году Адам проводил семинар под названием «Наше зеленое достижение». Согласно отчету, по сравнению с другими небольшими залами сходного размера, The Green Microgym меняет окружающую среду каждый день. Комбинируя человеческую энергию с солнечной, спортзал может генерировать 35 процентов своего собственного электричества. Это сокращает выброс углерода на 60 процентов, или 74 000 фунтов – эквивалент влияния на 15 акров растущих деревьев, или 81 400 миль, которые не проехала машина.


ХОРОШИЙ МИКС
ТВ
ЗАЛЫ
МУЗЫКА
РАБОЧЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ
ЧЛЕНСКАЯ СИСТЕМА
ВОДА В БУТЫЛКАХ
РАЗДЕВАЛКИ СО ШКАФЧИКАМИ
ПОЛО-ТЕНЦА
ТОРГОВЫЕ АВТОМАТЫ
ВЫДАЮЩИЙСЯ МИКС
+ СОЛНЕЧНЫЕ БАТАРЕИ
+ ПЕРЕРАБОТАН-НАЯ БУМАГА
ТВ
ЗАЛЫ
МУЗЫКА
РАБОЧЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ
ЧЛЕНСКАЯ СИСТЕМА
РАЗДЕВАЛКИ СО ШКАФЧИКАМИ
+ ЭНЕРГОГЕНЕРИ-РУЮЩИЕ ТРЕНАЖЕРЫ
+ ЭНЕРГОСБЕРЕГА-ЮЩИЕ БЕГОВЫЕ ДОРОЖКИ
ТОРГОВЫЕ АВТОМАТЫ
ПОЛО-ТЕНЦА
ВОДА В БУТЫЛКАХ

Важно заметить, что каждое изменение, которое осуществил Адам, считается как улучшение по отношению к тому хорошему, с чего он начал. Даже учитывая, что Адам не мог (и не может) осуществить все эти изменения за раз. Он добавил генерирующие энергию эллиптические тренажеры (улучшение, которое понравилось людям), а затем солнечные батареи (еще одно улучшение). Он работал и менял микс спортзала по одному или два элемента за один раз, пока не добился выдающегося микса, о котором мы рассказываем вам. Но был ли это конец рабочего путешествия Адама? Нет. Он и сейчас там, осуществляет новые улучшения в своем зале.

Все сводится к этому

Любой может использовать таких рабочих помощников вроде составления эскиза, диаграмм, моделирования, постепенного формирования, настройки и корректировки до лучшего варианта. С практикой мы становимся лучше в добавлении и удалении идей до того момента, когда все подходит идеально.

Когда вы впервые читали историю Ньюкомбской школы, могли бы вы сказать сразу же, что городок полюбит идею приглашения иностранных студентов для спасения школы? Сразу ли вы увидели, что она просто идеально подходит? Почувствовали ли вы потенциальный эффект от воплощения этой идеи прежде, чем мы вам рассказали? Когда вы читали о рыбной ферме Мигеля, был ли момент, когда вы действительно прониклись этой идеей, стали болеть за нее и искренне желать ей успеха?

Именно это ощущение того, что вы встретились с действительно выдающимся миксом. Это ощущение, которое доступно всем нам, когда мы добавляем, убираем и проверяем, подходит ли одна идея к другой, чтобы улучшить микс.

Когда мы достигаем такого ощущения, остается только одно – вложиться всеми силами в эту выдающуюся работу и осуществить перемены.

Посмотрите великолепное шоу TED talks, где Дэн Барбер говорит об испанской ферме Veta la Palma на сайте www.greatwork.com.

Быстро запомнить: как использовать этот навык
УЛУЧШАЙТЕ МИКС

Работайте с идеями, чтобы найти усовершенствования, которые стоят усилий.

– Разберите все идеи, с которыми вы работаете, с помощью первых трех навыков.

– Играйте с новыми комбинациями.

– Используйте карточки 3×5, эскизы или диаграммы.

Добавьте что-то новое.

– Играйте по-крупному. Начинайте с большого количества идей и редактируйте их.

– Смотрите на те вещи, которые людям не нравятся.

– Представьте способы сокращать и упрощать.

Проверяйте, как подходит.

– Не раздувайте вещи.

– Держите в голове то хорошее, с чего вы начали.

– Посмотрите на уже существующие отношения между идеями.

Ищите знаки того, что вы собрали выдающийся микс.

– Ищите цепные реакции. Выдающиеся идеи ведут к выдающимся идеям.

– Ищите привлекательную идею. Выдающиеся идеи ощущаются как близкие, выполнимые и не противоборствующие.

– Ищите страсть. Если вас что-то зажигает, оно может зажечь и других.

Глава 7. Осуществляйте изменения

Выдающиеся работники одержимы положительными результатами. Их работа не окончена, пока люди не полюбят конечный вариант

Осуществление изменений играет важную роль в любой истории выдающейся работы. Именно поэтому мы об этом упоминали в любом примере, который обсуждали с вами, вне зависимости от того навыка, который был вынесен в заголовок.

На первый взгляд требуется некоторое исследование, чтобы понять, что происходило в нашем изучении выдающейся работы. Почему было так много комментариев о награжденных, которые «выдюжили это», «выстояли», «не сдавались», «стояли на своем до конца» и тому подобных? Когда такие выражения впервые всплыли, мы подумали: «Хмм, закончить работу кажется очень важным, но это достаточно очевидно. Разве не всегда мы должны закончить то, что начали? Что здесь такого уж удивительного? Как выполнение работы ставит выдающуюся работу выше, чем просто хорошую работу?» Такое «сильное завершение» – действительно навык творца перемен?

И в работе, и в жизни мы все знаем это ощущение, что ты уже на финишной прямой. Многие из нас, вцепившись зубами, добегали спринт до финишной черты после многомесячного марафона. Это финальный этап путешествия героя, где истинное упорство и воля к победе превращают хорошее в выдающееся. Легко смотреть на такие отрезки с теплой любовью и воспоминаниями о достигнутом. Но когда мы непосредственно переживаем этот момент, эти ночные потуги и спринты в последнюю минуту могут быть пугающими. Это решающий момент, когда выскакивают неожиданные проблемы и вещи, которые, как мы думали, будут просто удивительными, оказываются совсем не такими прекрасными. Именно в эти последние моменты, финальные битвы и темные времена перед рассветом проверяется наша действительная заинтересованность в выдающейся работе. Все навыки, на которые мы полагались, чтобы осуществить изменения, часто пересматриваются и сжимаются под давлением минут, когда мы должны работать со скоростью света, чтобы решить проблемы,

работать и дорабатывать микс в самые сжатые сроки, чтобы добиться чего-то волшебного.

Один за другим наши опрашиваемые учили нас тому, что люди, делающие выдающуюся работу, имеют другой набор критериев, которые позволяют сказать, что работа выполнена полностью: тогда когда общее понимание слова «полностью» подразумевает, что «работа сделана», определение в случае выдающейся работы звучит как «изменения осуществлены».

Подумайте об этом секундочку.

Что изменилось бы в нашей работе, если бы мы не считали ее полностью выполненной, пока не увидели доказательство того, что что-то изменилось? Если бы мы продолжали так же упорно работать и после этого момента, чтобы убедиться, что те, для кого мы выполняли работу, по-настоящему удовлетворены? Наше исследование выдающейся работы убедительно показывает, что творцы перемен не только остаются вовлеченными в проект до тех пор, пока не осуществлены изменения, но внимательно следят за результатами своей работы и после того, как большая часть работы уже закончена. Они настаивают на знании того, что работает и почему. Они остаются со своими проектами немного дольше, чтобы проследить за всем, добиться полного понимания, прочувствовать все и построить связи между изменениями в миксе и переменами, которые нам понравились. Такой образ мысли делает из них постоянных творцов перемен – такой тип людей, которые делают выдающуюся работу снова и снова. На самом деле осуществление изменений становится своего рода стартовой площадкой для всех других стремлений.

В нашем опросе Forbes Insights survey наличие такого навыка, как осуществление перемен, показало себя в полной мере. В ошеломляющих 9 из 10 случаев выдающейся работы сотрудники оставались вовлеченными в проект до тех пор, пока не были воплощены перемены.

Это навык, о котором стоит поговорить.

Билл Клем – отец бейсбольных суперарбитров: яркий, рассудительный и полный достоинства. Он был больше чем просто без ума от любимейшего американского занятия, восклицая: «Для меня бейсбол – это не игра, а религия». Первый арбитр, который использовал ручные сигналы, работая на основной базе, Билл судил в

течение 37 лет, включая 18 мировых кубков. Он стал известен как «Старый Арбитр» среди спортсменов, почтительно кивающих, глядящих ему в глаза, когда он называл болы и страйки. Однажды, когда он присел и подготавливался за рамками поля, питчер кинул мяч, отбивающий попытался отбить мяч, но не попал, и, задержавшись на мгновение, Билл ничего не сказал. Отбивающий повернулся и фыркнул: «О’кей, и что это было, бол или страйк?» На что Бил ответил: «Сонни, это ничто, пока я не назвал его».

Сейчас мы уже не можем узнать истинный посыл ответа Билла – был ли он властным или философским. Возможно, он просто ставил зарвавшегося молодого отбивающего на место. А может, он и в самом деле верил, что бол или страйк – ничто до тех пор, пока он не даст им названия. Это не важно. Просто слова «до тех пор, пока я не назвал его» содержат нечто глубоко истинное. Эти несколько слов показывают, насколько непреложным после окончания действий все может быть. До тех пор, пока Билл не назвал удар питчера болом или страйком, отбивающий находился один в пустом пространстве. Для него было невозможно узнать, было ли для него решение пропустить мяч правильным или нет.

Билл, конечно, был философом, независимо от того, имел он это в виду или нет. Он напоминает нам о том, что выдающаяся работа не может быть выполнена в одиночку. Это невозможно. Если ваша цель – изменить что-то для других, внимание к тому, действительно ли были осуществлены изменения, и понимание того, как именно они были сделаны, – это конечная точка любого путешествия к выдающейся работе.

Суть в том, что люди, которые делают выдающиеся дела ежедневно, развили в себе повышенную восприимчивость к тому, оценены ли их усилия другими людьми или нет. Они нуждаются в том, чтобы знать, заметили их работу или проигнорировали, была ли она оценена, любима или, наоборот, ее ненавидят, и почему. Они могут точно сказать, были ли их адресаты просто вежливы с ними, или же они действительно полюбили те изменения, которые были сделаны. Они знали, что их усовершенствования – это ничто, пока те, для кого они предназначены, не назвали их.

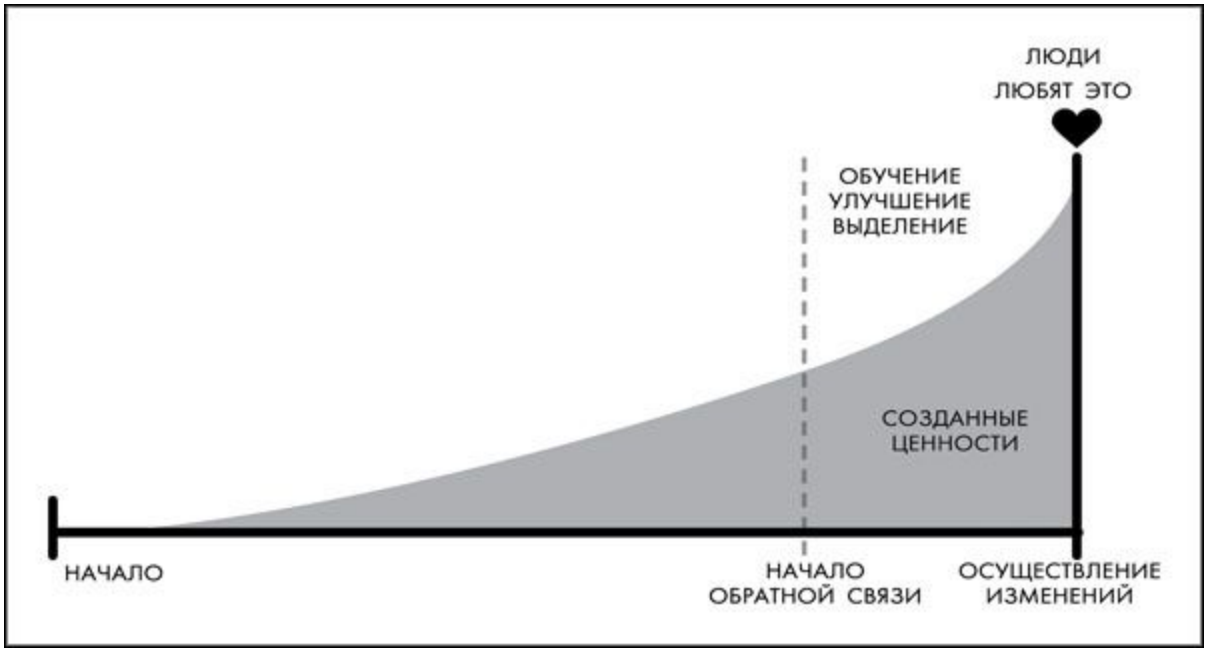
* * *

В конце 2011 года мы встретились с группой дизайнеров, которые создавали веб-сайты для корпораций. Эти одаренные мужчины и женщины – создатели, творцы и главные производители продукта своей компании. Но другие люди – менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами и менеджеры среднего звена – поддерживают все взаимодействия с клиентами. В то время, когда мы встретились, рабочий процесс дизайнеров выглядел следующим образом: они получали задание, выполняли работу, сбрасывали готовую работу кому-то еще и ждали, что произойдет.

Не удивительно, что работа страдала.

> Любые усовершенствования – это ничто, пока те, для кого они предназначены, не назвали их.

Когда было принято решение улучшить качество работы, одним значительным дополнением к миксу было позволить дизайнерским командам лично присутствовать на презентациях их работ клиентам. Когда командировочный бюджет не позволял это сделать, дизайнеры запрашивали детальные отчеты того, что происходило на презентациях. Это было больше, чем просто согласие или несогласие клиента, они хотели получить полный рассказ о том, что было сказано, улыбались ли все или же поджимали губы, язык жестов, энергию в комнате. Это было необходимо, чтобы понимать, изучать и быть на волне с тем, что хотел клиент. С тех пор как дизайнеры стали получать информацию о том, были или не были осуществлены изменения, их отдача изменилась невероятно.



Творцы перемен не подходят к своим рабочим проектам буднично. С того момента, когда они решают осуществить нечто новое и неожиданное, они беспокоятся о финальной точке. Они внимательно следят за всеми этапами проекта до тех пор, пока они не осуществят изменение, и они следят за теми переменами, которые происходят благодаря их работе. Они изучают, что сработало, а что нет. И они несут этот багаж с собой в следующее путешествие выдающейся работы.

Фотофиниш Тины: настаивая на осуществлении изменений

Тина – профессиональный фотограф. Но ее работа не украшает обложки журналов, не висит в художественных галереях и не появляется в каталогах. Ее работа менее престижная, но, возможно, более важная. Она делает тысячи школьных фотографий для детей – от дошкольников до выпускников каждый год. Не всегда блестящие школьные фотографии – это то, что хранит каждый из нас. Они становятся семейными сокровищами. Они висят в коридорах, гостиных, офисах, лежат в кошельках и хранятся в семейных альбомах целыми поколениями.

Но как фотографы, составляющие школьные фотоальбомы, могут осуществить изменения, если все, что у них есть, – это лишь несколько быстрых мгновений на каждого ребенка?

Представьте себе реальность работы Тины. Сотни детей выстроились в очередь – шумные, неугомонные и застенчивые. У нее есть только один момент, чтобы щелкнуть каждого ребенка раз или два и посмотреть, сумела ли она поймать что-то хорошее, а дальше наступает время следующего ребенка. Это можно легко сравнить по ощущениям с конвейером – запустил одного, выпустил, убедись, что глаза каждого ребенка открыты хотя бы на одном снимке, и делай это снова на следующий день.

Но Тина настолько настроена поймать уникальную личность каждого малыша, что даже в заурядной сфере школьной портретной фотографии она умудряется делать великолепные снимки с поразительной частотой.

Мы поговорили с Тиной об одном отдельном снимке, который был сделан в школе для детей-аутистов.

День Тины начался с сомнений, но она их проигнорировала. «Фотографировать детей – задача сложная сама по себе и в обычной ситуации, – объяснила Тина. – Но никакой другой фотограф не хотел даже прикасаться к этой школе. Молодые люди там тяжело боролись за контроль над своими телами, своими жестами и поведением».

День съемки был в каждую секунду настолько сложен, насколько Тина и ожидала. В середине съемки она, утомленная, взяла небольшую передышку, пока другая группа студентов-аутистов не наполнила комнату. Она заметила молодого человека двадцати с небольшим, стоящего в дверном проходе. Он не вставал в очередь, чтобы и его сняли. Когда фотосессия закончилась, Тина спросила о нем. «Джош не принес свою форму сегодня, – ответил школьный секретарь. – Его мать скоро будет здесь».

Тина, которая технически уже закончила работу в то время, предложила попробовать сделать снимок Джоша, вне зависимости от того, в форме он или нет. Секретарь пожал плечами.

«О’кей».

Тина представилась Джошу и посадила его перед камерой. Она выбрала светло-серый фон, чтобы выгодно подчеркнуть его красную футболку, и начала работать. Ни одна из фотографий не годилась. На большей части из них голова Джоша болталась из стороны в сторону. Иногда у него текли слюни изо рта. Он с трудом мог удержать взгляд достаточно долго, чтобы камера могла поймать его. Этого было бы

больше чем достаточно для любого школьного фотографа, чтобы закончить прямо сразу и назвать полученный результат достаточно хорошим. Но Тина была сфокусирована на финальном результате. Она была сосредоточена на том, чтобы осуществить перемены.

Она продолжала снимать. И снова снимать. Больше детей в очереди не было, поэтому она отнеслась к этому, как к небольшой личной фотосессии: еще один снимок, затем еще один.

В конце концов, она сказала: «Я его поймала».

Секундой позже внутрь вбежала мать Джоша. «Я забыла отдать сегодня его форму. Я слишком поздно?» Тина представилась и объяснила, что она только что закончила снимать Джоша. Затем, надеясь доставить удовольствие, она пригласила маму Джоша посмотреть фотографии. Один за другим Тина показывала неудачные снимки матери Джоша, на которые та реагировала вежливой улыбкой. Затем Тина добралась до одного-единственного снимка, на котором голова Джоша остановилась, а глаза смотрели прямо в камеру. Это длилось лишь долю секунды, но Тина его схватила. Джош выглядел как мальчик из соседского дома.

Мама Джоша начала плакать. «У меня никогда не получалось сделать такую фотографию, чтобы показать Джошу, каким я его вижу, – сказала она. – Каждый год мы вешаем его школьную фотографию в коридоре рядом с фотографиями других моих детей, и каждый год это плохая фотография. Но это он, поэтому мы просто обязаны повесить ее туда. Вы не представляете, что сделали для нас сегодня».

В этот момент Тина поняла, насколько сложна ее работа по осуществлению перемен. Абсолютно. Красиво. И ее подход остается таким и сегодня. Школы в ее районе настолько влюблены в личный подход Тины к фотографии детей и в те фотографии, которые получаются в результате, что они часто просят нанять именно ее.

Кевин и Майк реагируют на осуществление неправильных изменений

Очень вдохновляет взгляд на то, как кто-то осуществляет изменения так, как Тина, но не менее интересно увидеть, как некоторые люди делают выдающуюся работу, даже когда их лучшие планы перемен идут вкривь и вкось. Это очень обнадеживает и

помогает – знать, что мы можем научиться успеху, даже когда перемены, которые мы воплотили, – это не те перемены, что мы намеревались воплотить.

Когда люди не любят нашу работу, когда наша работа стопорится, буксует или просто проваливается, мы должны помнить о том, что это только возможность стать более умным творцом перемен. Мы должны расслабиться и погрузиться в этот опыт и позволить себе пропитаться знанием.

Доктор Кэрол Двек называет такой здоровый подход к неудаче как обладание изменяющимся, растущим мировоззрением. Доктор Двек – профессор социальной психологии в Стэндфордском университете. Десятилетиями она изучала растущее мировоззрение и его противоположность, фиксированное мировоззрение.

Ее исследования показывают, что люди с фиксированным мировоззрением верят, что их успех укоренен в их врожденных способностях и уме. Фиксированное мировоззрение заставляет людей бояться провала, они не хотят пробовать ничего, что может навредить их устоявшемуся чувству возможности и ума. Их самооценка и чувство идентичности покоятся на несовершении ошибки, поэтому они стремятся совершать наиболее безопасные действия, которые подтверждают их текущий статус и возможности.

Люди с растущим мировоззрением, с другой стороны, ищут ситуации и действия, которые расширяют их возможности. Потому что они верят, что навыки и ум развиваются через усилия, они рассматривают провалы и неудачи как возможности для роста. Сталкиваясь с задачей, люди с растущим мировоззрением спрашивают: «Буду ли я хорош в этом сразу же?» Фиксированное мировоззрение ищет подобия и подтверждения, растущее мировоззрение ищет обучения и адаптации.

* * *

Предприниматель Кевин Систром говорит: «Если бы я мог дать какой-то совет, он звучал бы так: покажите свой проект, найдите людей, которые будут говорить о том, что вы делаете, дайте его им и слушайте их, слушайте, что их восхищает». Мы были очень впечатлены растущим мировоззрением Кевина и его партнера по бизнесу Майка Кригера.

Кевин и Майк создали приложение под названием Burbn, которое позволяло пользователям делиться своим местоположением с друзьями и семьей, где бы они ни были: в клубе, в ресторане, в путешествии, в кофейне и т. д. Burbn позволял пользователям быть в курсе, где тот или иной их друг из внутреннего круга был в любой момент времени, чтобы они могли присоединиться к нему. Как часть такого поста о местоположении пользователя, Burbn давал возможность сфотографировать место и запостить его в сеть. Захватывающая комбинация, которой они надеялись зацепить пользователей, были чек-ины + коротенькие посты + возможность делиться фото. Кевин создал прототип Burbn и послал его восьмидесяти или около того своих друзей и коллег, которые рассказали о нем своим друзьям и коллегам, и так они смогли опробовать те перемены, которые надеялись воплотить.

Что случилось дальше, было прямым испытанием для растущего мировоззрения Кевина и Майка.

Выяснилось, что люди особо не используют Burbn. Их на самом деле не заботила возможность делиться своим местоположением. Плюс ко всему, приложение показалось им слишком сложным и загроможденным огромным количеством функций. Также они считали, что оно слишком медленное.

Коротко: никакой любви.

Но…

> Покажите свой проект, найдите людей, которые будут говорить о том, что вы делаете, дайте его им и слушайте их, слушайте, что их восхищает.

Ребята увидели проблеск: пользователи были неожиданно затронуты возможностью делиться фотографиями при помощи Burbn. Они не пользовались ни одной из преднамеренных функций Burbn, но использовали его, чтобы фотографировать и делиться снимками латте, собак, природы, хобби и просто обычными бытовыми фотографиями.

Кто-то с фиксированным мировоззрением мог бы вцепиться в оригинальную идею. После всего, после множества часов, потраченных на работу, идея должна была бы доказать свою успешность, чтобы подкрепить самоуважение и эго своего создателя. Человек с фиксированным мировоззрением застрял бы с концептом

Burbn, развивая его возможности и увеличивая скорость. Такой человек сфокусировался бы на создании следующей версии Burbn вместо того, чтобы посмотреть на Burbn как на то, что не смогло воплотить перемены и поэтому должно быть отпущено.

Кевин и Майк, с другой стороны, посмотрели «никакой любви» прямо в глаза и спросили себя: «В чем Burbn все же воплотил перемены?» К их удивлению, это была возможность делиться фотографиями с полной очевидностью. Тогда двое мужчин ударились в изучение всех приложений, доступных тогда в категории фотографии.

Обратите внимание на уникальную реакцию Кевина и Майка на невоплощение перемен. Они не потратили ни минуты времени, пытаясь выжать все возможное из потерянной идеи. Напротив, их реакцией был вопрос: «А чему мы на этом научились?» – и затем, бам, они снова вскочили в седло выдающейся работы.

Что произошло дальше – это полный тщательный осмотр первого опробованного микса. Burbn был освобожден от всех функций, не относящихся к возможности делиться фотографиями. Затем Кевин и Майк поставили перед собой задачу решить три проблемы, которые ни одно из существовавших фотоприложений не решали. Во-первых, люди не могли делать красивые фотографии при помощи своих телефонов в то время. Во-вторых, было слишком сложно постить фотографию во множество социальных сетей. В-третьих, сама загрузка фотографии работала еле-еле.

Решение первой проблемы: классные фильтры и рамки, которые украшают любую фотографию, добавляют налет искусства и выступают как личное заявление пользователя.

Решение второй проблемы: возможность одновременно делиться фотографией на всех социальных платформах, включая Facebook, Twitter, Flickr, Tumblr, Foursquare и Posterous.

Решение третьей проблемы: избавиться от крупного размера файла, оптимизировав приложение для высшего разрешения на iPhone, затем загружать снимок мгновенно, прежде чем началось какое-бы то ни было маркирование фотографии.

Новое приложение Кевина и Майка позволяло пользователям поймать живой момент на фото, подредактировать его, прикрепить какую-нибудь подпись под картинкой и запостить снимок во все

любимые социальные сети, все это за несколько касаний. Стало очевидно, что Burbn как название больше не подходит, поэтому Кевин и Майк постарались ухватить суть того приложения, которое они сделали. Это было приложение для отправления визуальных телеграмм. Плюс они создали дизайн, при котором каждое фото помещалось в белую квадратную рамку, их дань уважения камерам Polaroid и Kodak Instamatic. Имя Instagram выбрало себя практически самостоятельно.

Кевин говорил, что Burbn помог им понять, «как люди на самом деле использовали продукт, а не как, предполагалось, они будут его использовать» – различие, которое воплощает в себе корень красоты быть восприимчивым к осуществляемым переменам.

В октябре 2010 года Instagram был выпущен в мир iPhone. Он прошел путь от рук друзей как пользователей до фотоприложения номер один за считаные часы. Всего за три месяца один миллион пользователей iPhone загрузили Instagram. Когда вышла версия для Android, потребовалось всего 12 часов, чтобы достичь цифры в 1 миллион скачиваний. На момент написания этой книги глобальное сообщество в Instagram достигает 50 миллионов пользователей, и это один из самых быстрорастущих сервисов за все времена. В реальности Instagram рассматривается как первая поистине международная социальная сеть, потому что люди по всему миру могут с его помощью общаться без языковых барьеров при помощи языка фотографии. В апреле 2012-го Facebook купил Instagram за 1 миллиард долларов деньгами и ценными бумагами. Это хороший, хоть и немного экстремальный пример того, что мы часто видим в своем исследовании: следить за результатами вашей работы до тех пор, пока осуществленные изменения не полюбятся, нужно действительно сделать то, что будет того стоить.

Команда Майка учится на каждом крошечном осуществленном изменении

Иногда мы осуществляем перемены, которыми гордимся. Люди любят их. Это великолепно. Никаких недостатков. Но достижение такого рода перемен делает ясным, что возможны даже большие перемены. В этом случае мы сделали что-то стоящее празднования. Мы достигли чего-то. Но теперь и наши требования выросли. Новая

цель уже на горизонте. Хотя мы и выполнили выдающуюся работу, нам нужно начинать все сначала, чтобы осуществить максимально возможные перемены.

O.C.Tanner, компания признаний, чья база данных моментов выдающейся работы послужила вдохновением для этой книги, производит, помимо других вещей, символические брошки для корпоративного признания. Компании используют эти брошки, чтобы наградить и отметить работу своих сотрудников – иногда за карьерные достижения, а иногда за выдающуюся работу. Высококлассные ювелиры вручную создают больше 6000 значков каждый день, или 1,5 миллиона в год. Как вы можете представить, компания одержима процессом улучшения.

Пару лет назад возникла необходимость сосредоточиться на специфическом шаге в производственном процессе: сварке. Новая электрическая сварочная машина показывала результаты ниже всяких ожиданий: 36 процентов всех сварных швов были плохими. Абсолютно неподходящими для использования. Это была непозволительная трата времени, материалов и денег. Команда исследователей, сварщиков, руководителей процесса и статистиков решила осуществить выдающуюся работу и улучшить показатели успешной работы машины.

Такая машина используется, чтобы приваривать коротенькую булавку к задней части каждой эмблемы. Результатом должно быть носибельное украшение. Но при запуске проекта хорошие швы выходили только в 64 процентах случаев. Майк и его команда поставили перед собой цель увеличить этот показатель до 98 процентов.

Первым шагом было обратиться к производителю сварочных агрегатов за помощью. Но производитель развязно ответил: «Они так же хороши, как и те результаты, которые получает любой из наших клиентов. Это лучший аппарат на рынке. В чем ваша проблема?» Майк описывает этот ответ как поворотный момент. «Вся задача лежала на нас».

Команда бросилась решать проблему, спрашивала, искала, разговаривала и улучшала микс. На начальном этапе статистическая команда занялась изучением жидкостного пескоструйного аппарата. Он использовался, чтобы чистить заднюю сторону значка прямо перед

сваркой. Возможно, из-за этого значки становились слишком мокрыми и их нужно было высушить для начала. В режиме прототипа члены команды проверили эту идею и выяснили, к своему удивлению, что все обстояло как раз наоборот: значок с небольшим количеством воды на своей задней стороне на самом деле сваривался лучше. Так они получили свою первую догадку о лучшем миксе. Перед каждой сваркой сварщик окунал маленькую кисточку в склянку с водой и обмазывал заднюю сторону значка. Весь остальной процесс оставался неизменным. Удивительно, но добавление дешевых кисточек и небольшого количества воды резко увеличило количество удачных швов до 80 процентов, что составило прыжок вверх, равный 16 процентам.

Команде это очень понравилось. Каждый был доволен тем, что он осуществил изменения. Но они были далеки от полной удовлетворенности. Пожалуй, успех осуществленного усовершенствования запустил процесс вопросов всех видов о других способах улучшения. Команда продолжала жить внутри процесса по осуществлению изменений, участвовала в нем и внимательно прислушивалась к новым интуициям и догадкам.

Спустя некоторое время один из членов команды заметил, что если вода на задней сторонке значка пузырилась кое-где, сварка удавалась хуже. Команда поэкспериментировала, тратя на полминуты на шов больше, чтобы распределить воду равномерно, и выяснили, что интуиция была верной. Количество успешных сварок продолжало расти с этим новым дополнением к миксу, а команда продолжала искать усовершенствования, которые можно было осуществить.

Затем, в один день, сварщик увидел по телевизору рекламу средства для мытья посуды Joy. Ролик рассказывал о возможности Joy уменьшать процесс образования пузырьков благодаря распределению воды по помытому стеклу. Ингредиент, который вызывал такой эффект, назывался сурфактант, субстанция, которая уменьшает поверхностное натяжение жидкости так, что капельки воды распределяются по всей поверхности равномерно. Команда добавила Joy в воду. И этот выдающийся новый микс произвел еще одно повышение в уровне успешных случаев.

Обратите внимание на ценность состояния настроенности на установку, согласно которой каждое новое дополнение к миксу может

научить нас чему-то, вне зависимости от того, приводит оно к переменам или нет. Для сварочной команды каждый новый отличный микс создавал новый результат, а отдача от нового результата наталкивала их на мысль о новом выдающемся миксе. Заметьте, как близко члены команды находились к основным элементам хорошего на протяжении всей работы. К примеру, когда они поняли, что вода – элемент, имеющий значение, они продолжили работать с водой. Каждый новый микс вдохновлял следующий – вода, плюс ручное распределение по поверхности, плюс жидкость для мытья посуды Joy. Вместе эти три улучшения увеличили уровень успешных сварок до 90 процентов. Это рост на 27 процентов в эффективности сварки, достигнутый за счет нескольких капель мыльной воды. Майк, лидер команды, говорит: «Большинство усовершенствований не являются грандиозными или ошеломительными. Это небольшие, поступательные изменения, которые добавляются к большому разрешению проблемы. Именно там кроются корни выдающейся работы».

Уровень успешных сварок достиг около 90 процентов за довольно короткое время. Но у команды была миссия. Ее члены продолжали изучать каждую деталь сварочного процесса, строя догадки и рассматривая предположения. Однажды они поняли, что они не учитывали возможность автоматизации. Были ли в процессе производства шаги, на которых человеческий труд можно было заменить автоматическими технологиями? Это предположение родило множество новых дополнений к миксу. В конце концов распыление мыльной воды при помощи ручного труда было заменено на распыление при помощи гиподермической иглы. Это позволяло сделать процесс более точным и эффективным. Это дополнение создало новый выдающийся микс, который приблизил команду еще на несколько процентов ближе к поставленной цели.

Затем один из членов команды решил посмотреть на проблему зажима. Сварщик сжимал значок руками, но существовало ли некое идеальное давление, которое увеличивало шансы успешной сварки? Ответ был положительный. Команда открыла, что идеальное давление было между 40 и 45 фунтами. Но ни одна человеческая рука не обладала достаточной стойкостью, чтобы выжимать по 40 фунтов давления 600 раз за день, поэтому команда создала пневматический

зажим, который прижимал значок в момент сварки. Это было пятое и последнее дополнение к процессу и окончательный выдающийся микс.

Сегодня средний уровень успешных сварок равен 99 процентам. Потребовалось множество вопросов, осмотров, разговоров, улучшение микса и осуществление изменений. Но каждое усовершенствование было как взрыв адреналина выдающейся работы. Члены команды, постоянно пробующие новые изменения, становились все лучше и лучше. Именно поэтому лидер команды, Майк, меньше впечатлен тем, как изменился сам процесс, чем тем, насколько изменилась его команда. «Вся суть в том, что нужно быть восприимчивыми к тем улучшениям, которые действительно доставляют изменения, – говорит он. – Через какое-то время эта сварочная машина устареет и исчезнет. Но те интуиции, которые мы ухватили, поведут нас вперед к новым возможностям».

Ваш выдающийся микс может вдохновить других

Удивительно думать, что каждое изменение, которое мы смогли воплотить, работает как исходный плацдарм для других изменений, вне зависимости от того, мы их осуществляем или кто-то другой продолжает нашу линию. Тот факт, что наша выдающаяся работа рождает другую подобную работу, что мы все находимся в положении, в котором можем играть небольшую, но важную роль в эволюции продуктов, услуг или идей, которые делают мир более безопасным, веселым, комфортным, красивым, интересным, здоровым или радостным местом для жизни.

В этой книге мы увидели, что человеком, который принимает результаты нашей работы, может быть любой. На работе это может быть клиент, руководитель или коллега. В жизни это может быть член семьи, сосед или друг. Но иметь кого-то, для кого вы хотите осуществить эти изменения, очень важно, потому что, если хотя бы один или пара человек довольны вашими изменениями, это может привести к волновому эффекту, который поведет намного дальше, чем мы можем себе представить.

На Рождество в 1965 году десяти– и пятилетняя дочери Шервина, Венди и Лори, носились по дому, круша все подряд, радуясь празднику. Его жена, Нэнси, была беременна и только что узнала, что ребенок появится на свет 28 декабря из-за проблем с резус-фактором.

Глядя на раздражающий эффект, который его энергичные дочки оказывали на его волнующуюся жену, Шервин решил, что ему нужно вытащить девочек из дома.

В канун Рождества насыпало около 10–12 дюймов снега. Дюны, располагавшиеся за их домом в Маскигоне, Мичигане, так и манили. Они попробовали кататься на санках, но ножки санок прорезали свежий снег и попадали на песок, поэтому санки не скользили. Шервину нужно было срочно придумать что-то, осуществить такие изменения, которые девочкам бы понравились. Он и его дочери попробовали встать на одну из лыж Венди, чтобы катиться на ней, как на скейтборде. Это было удивительно весело, но одна лыжа была слишком тонкой. Поэтому Шервин пошел в гараж, нашел кусок паркета и скрепил две лыжи вместе.

Поначалу Венди была в ужасе (лыжи были ее гордостью и радостью). Но как только она начала кататься, стоя на новом хитроумном изобретении, она была в восторге. Смотря на простой путь развлечь дочерей (и дать Нэнси хоть немного покоя), Шервин открыл способ соединить снег и серфинг и осуществить изменения. Девочкам это понравилось.

Шервин рассказал нам о том дне: «Эти дети веселились вовсю, – сказал он. – Они дрались за то, кто будет катиться следующей. Соседи тоже подключились и игрались с новым приспособлением весь день. Позже вечером моя жена крикнула в дверь, что мы должны назвать свои новые санки, на которых нужно ездить стоя, «снерфер» – от снег и серфер».

Это была Рождественская неделя, и у Шервина были выходные, поэтому на следующий день он зашел во все магазины, расположенные неподалеку, чтобы скупить все их старые водные лыжи. Вскоре отец Шервина, который жил недалеко, пришел, чтобы попробовать снерфинг. Он был высоким мужчиной, и после того, как проехался несколько метров, упал, а его доска покатилась вниз с горы. «Мой отец подкинул нам идею поместить небольшую веревку спереди, – объяснил Шервин. – Изначальным намерением было только предотвратить доску от ускользания. Но мы выяснили, что трос помогал поворачивать и тормозить».

Важно иметь кого-то, для кого вы хотите осуществить перемены, потому что, если хотя бы один или пара человек довольны вашими

изменениями, это может привести к волновому эффекту, который поведет намного дальше, чем мы можем себе представить.

По настоянию дочери Венди, которая почувствовала, что новая игрушка слишком хороша, чтобы ей не поделиться, Шервин связался с компанией Brunswick (которая занималась производством шаров для боулинга и биллиарда неподалеку) и нашел покупателя для своей новой игрушки. Попытка Brunswick запустить игрушку на рынок стала одним из практических кейсов в Гарварде, примером того, как не надо продвигать продукт на рынок. Но, несмотря на грубые промахи, за следующие несколько лет было продано около 800 000 снерфов.

Шервин, который признается, что никогда не видел в снерфе ничего, кроме веселой замены для санок, сказал: «Некоторые из моих друзей вместе со мной порой отправлялись в дюны и катались там на этой безумной штуке, которую я сделал. Мы просто сходили с ума. Помню, как я сидел там одним солнечным вечером и сказал в шутку: «Знаете, это слишком весело. Когда-нибудь это станет олимпийским видом спорта».

С 1965 по 1979 год Шервин и сообщество местного колледжа спонсировали соревнования по снерфингу в дюнах Маскигона. «Детишки из колледжа подхватили его прямо как обруч, – сказал Шервин. – Соревнования становились все крупнее и крупнее. У нас было так много отделений, что мы переехали на небольшой кусочек земли под названием Пандо рядом с городком Гранд-Рапидс».

Шервиновские снерфинговые соревнования стали самым началом сноубординговой культуры.

В гаражах от берега до берега фанаты стали ремонтировать и модифицировать снерфы, работая с миксом, добавляя крепления и другие усовершенствования. В 1979 году на соревнованиях по снерфу в Гранд-Рапидс молодой снерфер из Вермонта выступил с доской своего собственного изготовления. Его изобретения и усовершенствования доски не позволили ему участвовать в обычных снерфинговых соревнованиях, но вместо того, чтобы отослать его обратно в Вермонт, судьи создали новую группу соревнований специально для него. Как единственный участник в своем отделении, он победил. Его имя было Джейк Бертон Карпентер.

А все остальное – это уже история сноубординга.

Пока сотни инноваторов от берега до берега были пионерами сноубординга в 1970-х, добавляя металлические края, крепления, ботинки и другие изменения в микс, индустрия сноубординга относится к Шервину Поппену как к праотцу спорта, а снерф как борд начал весь этот процесс.

Лыжи Венди, скрепленные вместе двумя кусками паркета, сейчас хранятся в Смитсонианском институте в Вашингтоне. Шервин сегодня 81-летний, остроумный и скромный человек, но доктора запретили ему кататься на сноуборде с тех пор, как ему исполнилось 78. Он сказал нам, что получил письмо из Смитсонианского института, где говорилось, что его снерф будет выставляться публично с начала 2012 года. «Я сказал им, что хочу увидеть свое изобретение на выставке прежде, чем умру, – усмехается он. – Полагаю, они отдают должное моему желанию».

Забудьте на секунду полумиллиардную индустрию, которую вдохновил снерф. Забудьте о Шоне Уайте. Забудьте, как, согласно некоторым отчетам, популярность сноубординга спасла индустрию лыжных курортов. Наоборот, вспомните, как все начиналось: с Шервина Поппена и его двух энергичных дочерей. И заметьте, что 10 000 случаев выдающейся работы подтверждают, что осуществление изменений делает нашу работу на 337 процентов считающейся более важной или, в этом случае, крутой и стоящей того, чтоб ее продолжать – уже другим людям.

Быстро запомнить: Как использовать этот навык
ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Владейте всей информацией о результатах.

– Оставайтесь вовлеченным. Настаивайте. Смотрите.

– Не останавливайтесь, пока кто-нибудь не полюбит вашу работу.

Если вашу работу сразу не полюбили, доведите ее до успеха.

– Имейте растущее мировоззрение.

– Смотрите на провалы как на прогресс в изучении того, что работает.

– Следите за тем, что работает. Если что-то неожиданное осуществляет изменения, следуйте за ним.

Пусть одно изменение ведет к другому.

– Следуйте за своей работой. Доверяйте интуиции. Добивайтесь понимания.

– Настаивайте на знании того, что сработало и почему.

– Внимательно смотрите, какие подсказки одно улучшение содержит для следующих.

Воплотите выдающуюся работу, которая вдохновит других.

– Станьте восприимчивым к тому, что любят люди.

– Улучшайте свои собственные способности.

– Станьте катализатором для выдающейся работы.

Заключение. Лезьте на стену

Только гора может научить нас, как на нее взобраться

Это правда, что решение быть творцом перемен влечет за собой некоторый риск. В конце концов, поиск способов, которыми можно улучшить мир, – намного более авантюрное занятие, чем делать по-старому все старое. Если мы ищем сохранности и безопасности, дорога хорошей работы – это уже изъезженный и нерискованный путь. Если мы, напротив, ищем роста, признания и успеха, дорога к выдающейся работе выстлана испытаниями и ошибками.

Даже навыки творца перемен, очень полезные сами по себе, не могут выступать как полный рецепт успеха. Самое большее, что мы можем обещать, – это то, что выдающаяся работа намного более увлекательна, захватывающа и полезна, чем просто хорошая работа, и что полученные навыки помогут нашим шансам осуществления выдающейся работы возрасти экспоненциально. Когда доходит до дела, нам совсем не обязательно переизобретать сотовый телефон или создавать миллиардное приложение, чтобы сделать выдающуюся работу. Пять навыков могут быть применены ко всему – от самых больших до самых маленьких проектов. Начальный этап зависит только от вас. Важно лишь решиться и начать.

*** * ***

Тодд Скиннер был одним из самых уважаемых скалолазов своего поколения. Будучи объектом приключенческих фильмов и журнальных статей в изданиях от ESPN до LIFE, он был известен рискованными восхождениями, бесстрашными экспедициями и тем, что он переопределил смысл слова «невозможно». Исходя из своего опыта по покорению высочайших в мире отвесных гранитных склонов, Тодд дал нам совет, который мы никогда не забудем. Он рассказал нам о своем практически невозможном восхождении на гранитную скалу под названием Транго Тауэр.

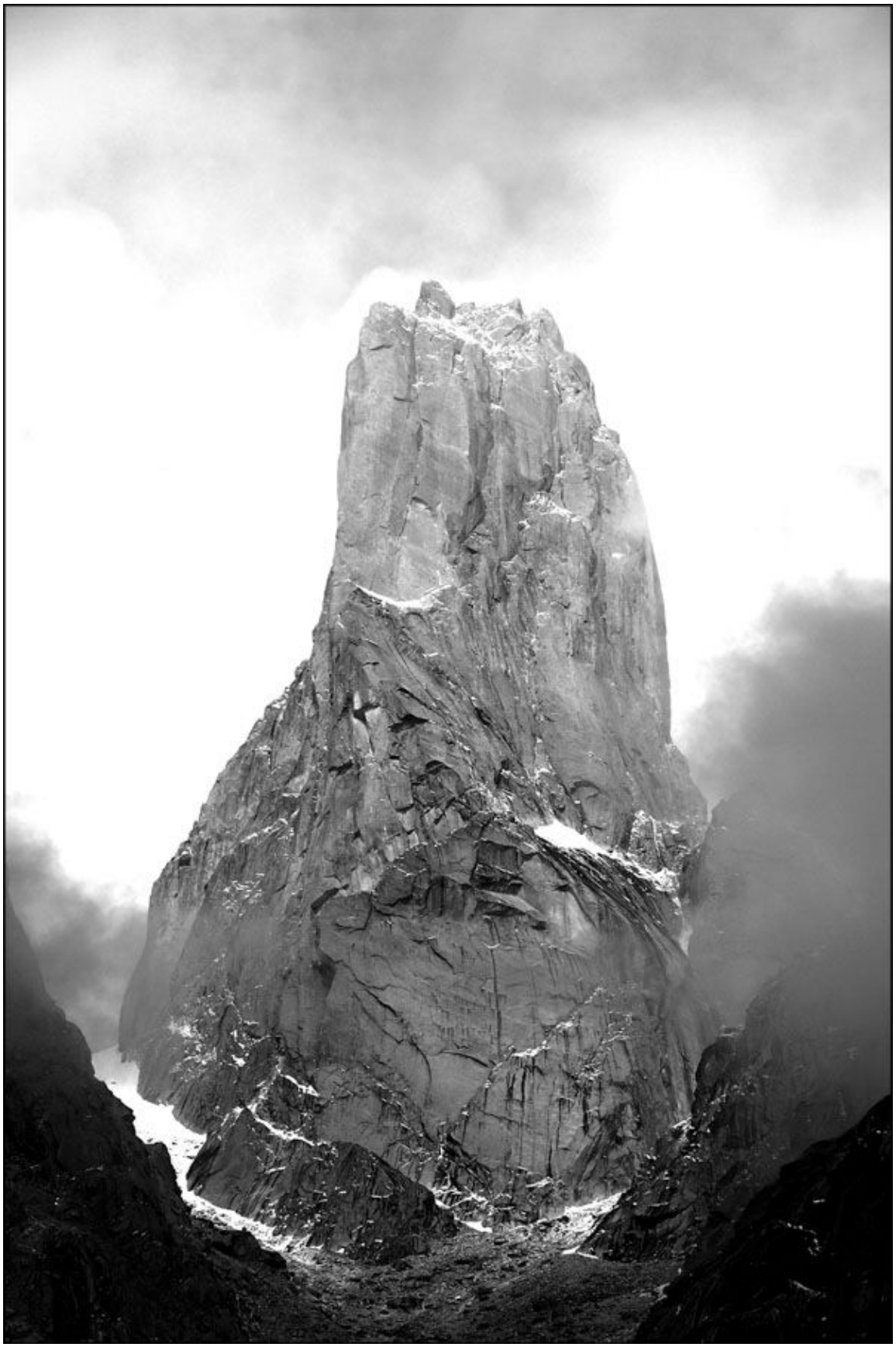
Транго Тауэр – это остроконечный пик в форме ракеты высотой 3000 футов, расположенный в горной системе Каракорум в Гималаях. Это самый высокий в мире пик, стоящий отдельно, с практически вертикальным спуском, и уже одно это сделало бы Транго Тауэр сложным местом для восхождения, даже если бы он был расположен в

национальном парке Йосемити, с палаточными лагерями, магазинчиками и душем, расположенными неподалеку. Но Транго Тауэр расположен в одном из самых безлюдных и отдаленных мест на планете, что делает восхождение еще более абсурдно безумным. Когда Тодд искал спонсора для экспедиции со свободным восхождением по восточной стене Транго Тауэр, спонсоры проконсультировались с экспертами, и эксперты отвергли эту экспедицию как невозможную и поэтому невыгодную. Стена настолько высокая, в месте настолько отдаленном означала лишь одно – по ней просто невозможно взобраться.

Но, в конце концов, успешный поиск спонсора для Тодда был не единственной задачей, которую нужно было решить для подготовки к экспедиции. Найти правильную команду – вот что было утомляющим поиском по всей стране. Нужно было спланировать логистику путешествия, еду, транспорт, носильщиков, разрешения, погоду, керосин, оборудование, вещи первой необходимости, одежду и тенты – на это ушли годы. Практика восхождений на скалы, коротких восхождений и по другим высоким стенам, необходимая, чтобы подготовиться к Транго Тауэр, заняла намного больше времени. Настоящим испытанием было не поддаться тем, кто говорил, что это невозможно. Но с самым большим ментальным испытанием экспедиция столкнулась, когда после нескольких лет подготовки и сложного 10-дневного перехода через реки и горы, скалолазы столкнулись лицом к лицу с самой огромной, высокой, гладкой и крутой скалой, которую они когда-либо видели.

Начальный этап зависит только от вас. Важно лишь решиться и начать.

Тодд описывает этот момент в своей книге «Beyond the Summit»: «Мы завернули за угол, и вот она. Выступ скалы отступил, и Транго Тауэр выросла перед нами… Реальность предстала перед нами как взрывная волна. Мы остановились как вкопанные в середине дороги, а носильщики встали вокруг нас. Они похлопывали нас по плечам, потому что никакое количество блефа или бравады не могли скрыть тот факт, что мы были в абсолютном ужасе».



Транго Тауэр, горная система Каракорум, Пакистан.

Члены команды сознательно шли на испытание, но теперь, когда они столкнулись лицом к лицу с горой, испытание показалось слишком высоким, слишком вертикальным, слишком сложным, даже для лучших скалолазов в мире. Они разобрали свои рюкзаки и выложили оборудование в тени скалы-небоскреба. И хотя это было то, чего они хотели, – двухнедельное восхождение по гладкому золотому граниту, неясно вырисовывающемуся перед ними, они сомневались. Они продолжали смотреть вверх, считая свои веревки, проверяя обвязки, приводя в порядок сети, крючки, скальные закладки и шлямбуры и спрашивая себя после всего, не должны ли они изменить решение.

«Мы были полны тревоги, потому что впереди было столько всего, чего мы не знали, – говорил Тодд. – Когда ты собираешься забраться на скалу, на которую никто никогда не взбирался… ты понимаешь, стоя у ее основания, что понятия не имеешь, как добраться до вершины. Но никакая подготовка перед тем, как ты туда доберешься, не даст тебе всех ответов».

Другими словами, Тодд научил нас, что, если мы действительно хотим достичь чего-то нового, нет способа заранее узнать, достаточно ли у нас способностей, чтобы это сделать. Мы не можем знать, сработает ли это. Мы даже не знаем, достижима ли цель. Попытаться – вот единственный способ преодолеть границы и открыть, что действительно возможно. Иногда мы чувствуем, что недостаточно хороши, потому что испытание оказывается более тяжелым, чем любое, с которым мы когда-либо сталкивались, и Тодд объяснил: «но это не значит, что ты не можешь стать достаточно хорошим. Улучшение, которое тебе нужно, чтобы добраться до вершины, может быть достигнуто только на пути к вершине».

Тодд рассказал нам, как все люди борются, как и скалолазы, в момент критического перехода из горизонтальной плоскости в вертикальную – от подготовки к действию. «Последняя опасность в процессе подготовки экспедиции – это стремление отложить выход до тех пор, пока все ответы не будут получены, при этом забываешь, что гора – это единственное место, где ответы определенно найдутся… Не имеет значения, как хорошо ты подготовлен, насколько отточены твои

навыки скалолазания, насколько обширен твой опыт, ты не сможешь взобраться на гору, пока не взберешься на нее».

В 1995 году Тодд и три его товарища по команде решились и перешли из горизонтального положения в вертикальное. Говоря его словами, они «влезли на стену». Изначально они планировали провести 15 дней на высоте около 18 500 футов перед лицом Транго Тауэр, спя в палатках, подвешенных прямо на отвесной стене; пока они будут медленно завоевывать монолит понемногу. В конце концов, ранние штормы и самое тяжелое восхождение в мире заставили их жить на стене, вертикально, 60 дней, прежде чем они смогли добраться до вершины.

Но они сделали это. И в 1996 году они попали на обложку апрельского номера журнала National Geographic.

Гора была их учителем. Согласно Тодду, несмотря на годы подготовки и тренировок, многое из того, чем они научились в восхождении на вершину, было выучено там, пока они висели на стене.

Урок этой истории для нас состоит в том, что мы не можем стать людьми, которые что-то меняют, теми людьми, которыми нам предначертано стать, до тех пор, пока мы не покинем комфортную базу лагеря и не «влезем на стену».

Ни один из выдающихся работников в этой книге не знал всего, что нужно было знать, до того, как он начал, – и самое последнее, что они узнавали, так это то, увенчаются ли их труды успехом.

Но каждый из них влез на стену тем не менее.

Они спрашивали, смотрели, говорили, улучшали и осуществляли свой путь к выдающимся результатам. Был ли это невероятный успех Polaroid Land Camera или Little Miss Matched, или личное вложение Моисея – уборщика, или Тины – фотографа, путешествие выдающейся работы само по себе превратило их в творцов перемен, которыми они потенциально могли стать. Затем каждый из них, после осуществления одного изменения, был предопределен, чтобы осуществить следующее.

Это все ведет к тому, что нам нравится называть «жизнь творца перемен». Эти слова описывают такое явление, когда кто-то осуществляет изменения и больше никогда не остается на месте, почивающим на лаврах этого единственного достижения. Мы

становимся зависимыми от желания достичь большего, принести больше пользы и удивить всех своей работой. Выбор стать творцом перемен вдохновляет нас искать новые и новые возможности, с большими и лучшими результатами. Именно так выглядит жизнь творца перемен: как бесконечный восходящий цикл выдающихся проектов, каждый новый круче предыдущего.

Жизнь, полная обучения, признания и роста.

Кто этого не хочет?

Так что вне зависимости от того, является ли ваш нынешний импульс умеренным желанием или полным помешательством, лезьте на стену. Переосмыслите свою роль, чтобы стать творцом перемен. Работайте с тем, что у вас есть. Задавайте правильные вопросы, чтобы открыть то, что люди полюбят. Смотрите своими глазами и говорите со своим внешним кругом, чтобы открыть новые идеи. Улучшайте микс, добавляя, убирая и проверяя. И внимательно следите за тем, чтобы все изменения были осуществлены.

> Каждый раз, когда вы что-то меняете, вы делаете взнос в человеческий прогресс, в мир вокруг вас и в каждого, кто ценит выдающуюся работу.

В конце концов, вне зависимости от того, только ли начинается ваше путешествие, или же вы недавно разработали инновации, которыми хотите поделиться, посетите нас на сайте www.greatwork.com. Мы постоянно следим и делимся примерами людей, делающих выдающиеся вещи, чтобы вдохновлять творцов перемен вроде вас. Потому что каждый раз, когда вы что-то меняете, вы делаете взнос – в человеческий прогресс, в мир вокруг вас и в каждого, кто ценит выдающуюся работу.

Быстро запомнить: Как влезть на стену

ПРИМИТЕ ВЫЗОВ ВЫДАЮЩЕЙСЯ РАБОТЫ

Если вы хотели бы привлечь группу друзей или коллег в воплощение какой-то выдающейся работы, примите вызов выдающейся работы.

– Дайте своей команде прочитать эту книгу.

– Соберитесь вместе и обсудите предложенные концепты, навыки и идеи.

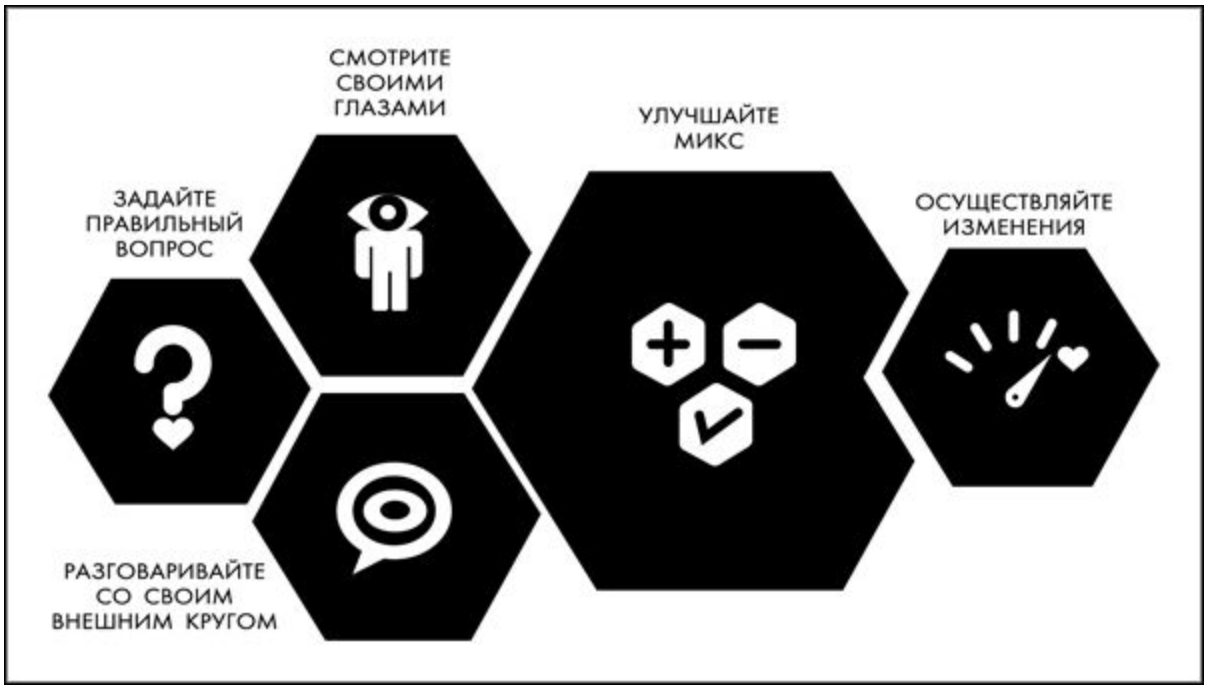
– Используйте индивидуальные таланты членов команды, чтобы задать правильный вопрос, смотреть своими глазами, разговаривать с внешним кругом, улучшать микс и осуществлять изменения, которые людям полюбятся.

– Празднуйте свои победы.

Обратите особенное внимание на этот важный последний шаг.

Когда ваша команда осуществляет изменения, празднуйте.

И не забудьте поделиться своими успехами с нами на greatwork.com.



Приложения. Исследование выдающейся работы

Исследование выдающейся работы – это имеющий первостепенное значение источник пяти навыков, обсуждаемых в этой книге. Это исследование, которое началось в начале 2010 года, было проведено сотрудниками и партнерами компании O.C.Tanner Institute, чтобы помочь нам определить «выдающуюся работу» и проверить гипотезу о том, что существуют специфичные навыки, которые любой может использовать, чтобы увеличить шансы осуществления выдающейся работы, которую полюбят другие люди.

В исследовании выдающейся работы мы особенно сфокусировались на действиях, которые ведут к выдающейся работе, вместо того, чтобы использовать традиционный подход, при котором рассматриваются индивидуальные характерные черты людей, которые достигли особо выдающихся результатов. Исследование выдающейся работы объединило четыре несвязанных компонента исследования: «Обширный опрос среди руководителей» (приложение А), «Исследование признанной работы компанией O.C.Tanner» (приложение Б), «Опрос Forbes Insights» (приложение В) и «Интервью один на один» (приложение Г).

Приложение А. Обширный опрос среди руководителей

Мы использовали обширный опрос среди руководителей, чтобы расспросить отдельную группу участников группы Харриса –302 топ-менеджера из крупнейших компаний США, входящих в топ-100 журнала Fortune, – чтобы они поделились с нами своим взглядом на выдающуюся работу и своими примерами такой работы в своих организациях.

Мы спрашивали этих руководителей: «Когда вы думаете о выдающейся работе в своей организации, что приходит вам в голову?» Они отвечали то, что первое приходило им в голову, и их ответы в целом можно разделить на две категории. Первые были сфокусированы именно на выдающейся работе как существительном и ее результатах, вроде удовлетворенности клиента, качества продукта, инновациях, новом развитии продукта, выполнении стратегии, росте

доходов и прибыли. Вторая группа фокусировалась на выдающейся работе как процессе, или на том, как работа выполняется с помощью командных усилий, объединения, общения, воодушевления, видения, страсти, соучастии, интегрированности, доверии, планировании и этике.

Другой вопрос, который мы задавали, был: «Опишите проект, который представляет собой выдающуюся работу по вашему мнению». Мы приводим некоторые из ответов руководителей ниже. Обратите внимание на преобладание результатов и осуществленных изменений.

«У нас был продукт, разработанный много лет назад, остающийся недоиспользованным. Мы слегка модифицировали его и очень быстро, в соответствии с нуждами рынка, он взорвал рынок».

«Нашей компании нужен был способ исследовать область интересов. Кто-то построил нужную систему и получил согласие на ее установку. Теперь эта система работает со всеми проектами, и это способ для руководителей оценить прогресс».

«Один из наших менеджеров распознал срочную необходимость одного клиента и организовал сотрудников, чтобы они собрались и сработали в соответствии с ожиданиями клиента».

«Сотрудник придумал способ ускорить процесс оплаты безналичных счетов. Раньше их оплачивали вручную, но он предложил специальную систему, которая сильно ускоряла и упрощала процесс».

«Мы придумали идею новой сферы деятельности для нашего бизнеса, пришли с ней к руководству корпорации для одобрения, а затем воплотили эту идею на разных уровнях по всей стране. Эта новая сфера помогла нашему отделению достигнуть самых высоких показателей роста за всю свою историю».

«Сотрудник придумал инструмент, который побил все стандартные возможности нашей системы управления предприятием. Интересная часть в том, что никто не просил его этого делать или даже просто посмотреть, есть ли возможность осуществить что-то в этой области».

«Мы очень признательны новым членам команды, которые создали новые модели и позволили нам переопределить весь наш бизнес-подход к клиентам. Я был очень впечатлен их энергией и экспертизой».

«Кто-то придумал базу данных, которая смотрела на действия клиента и таким образом определяла возможности, которые мы могли представить розничным продавцам. Это создало новый бизнес для розничных продавцов и новый доход для компании».

«Нам нужно было исправить продажи, привлекая новый круг клиентов. Мы создали новый процесс, который увеличил количество клиентов на 480 процентов».

«Один партнер недавно помогал нашей организации внедриться в продажи продукта, которым мы никогда не занимались. Она составила бизнес-план и продемонстрировала возможности совету директоров. С тех пор это одно из самых значительных направлений в нашей организации».

«Наш производственный отдел нашел возможность сохранить несколько миллионов долларов на затратах на транспортировку за счет перемещения склада».

Приложение Б. Исследование признанной работы компанией O.C. Tanner

Наиболее важным из компонентов исследования выдающейся работы было наше знакомство с 1,7 миллиона случаев признанной работы в корпорациях по всему миру. Всего мы рассмотрели 10 000 заявок о признанной работе.

Эти заявки приходили к нам в форме электронных выдвижений кандидатов, написанных руководителями или коллегами и описывающих, что человек сделал, что заслуживает корпоративной награды. Эти выдвижения содержали в среднем 80 слов. Мы проанализировали изначальные заявки и закодировали их содержание по категориям. Эти заявки помогли нам сфокусироваться на 19 вариациях выдающейся работы. Чтобы избежать погрешности

субъективности, две независимые команды кодировали финальную группу заявок по специальной книге, с широким пояснением 19 наиболее многообещающих вариаций. Результаты обеих групп сравнили, чтобы определить степень сходства. Средний уровень сходства был около 80 процентов, что является очень высоким уровнем для такого опыта.

Мы приводим одну из заявок внизу как пример описания выдающейся работы, как его могли бы закодировать для исследования.

Заявка на выдвижение Джейн Доу

	Код:
Джейн стало известно о проблеме в порядке входов в нашу систему, из-за которой некоторые заказы наших клиентов пропадали.	
Вместо всей другой своей работы **она решила исправить проблему**. Джейн взялась за нее и **собрала команду** из специалистов из разных областей из разных отделов. **Она потратила много часов, анализируя файлы протоколов** и пытаясь добраться до коренной причины.	— инициативная — строит контакт с другими людьми — идет на жертвы
В дополнение к обнаружению собственно причины проблемы **она и ее команда добавили простую опцию,** повышающую продажи.	— смешивает элементы
С того момента регистрация заказов вернулась в нормальный режим, а **новая опция, добавленная командой, принесла $15 000 нового дохода за прошедший месяц**. Я считаю, что Джейн должна получить золотую награду за такое достижение.	— неожиданный результат

Ниже мы предлагаем вам ознакомиться с описание метода анализа, использованного при исследовании, придуманного доктором Трентом

Кауфманом и Лоуренсом Кованом из Cicero Group, которые предоставили детальный анализ закодированных данных.

Целью работы с данными исследования было определить наблюдаемые характеристики работника и его характерные черты, которые увеличивают шансы того, что этот сотрудник осуществит выдающуюся работу.

Данные исследования можно было разделить на два класса, когда первый кодировался цифрой 1, когда характеристика была наблюдаемой, и 0, когда характеристика была ненаблюдаемой. Использование подобного дихотомического деления – общая практика в социальных науках (к примеру, работающий – безработный, женатый – неженатый, голосовал – не голосовал).

В наборе данных исследования выходные переменные описывали аспекты наблюдаемых результатов работы сотрудника, вроде «принесло финансовую выгоду», «оказало влияние на других» и т. д.

Сходным образом предикторные переменные описывали наблюдаемые действия или причины полученного результата, вроде «разговаривал с внешним кругом», «смотрел своими глазами» и т. д.

Данные изучались с использованием типа регрессионного анализа, известного как модель вероятности с логистическим распределением (такие логит-модели были созданы специально для предсказания результатов дихотомических выходных переменных). Вывод результатов измерений дает нам возможность просчитать вероятность того или иного события.

Вероятность события – это просто соотношение ожидаемого количества случаев, когда событие случится, к ожидаемому количеству случаев, когда оно не случится. К примеру, вероятность, равная 3, значит, что мы можем ожидать, что случаев, когда событие случится, в 3 раза больше, чем когда оно не случится, тогда как вероятность, равная j, значит, что мы ожидаем, что только в j случаев событие случится.

С набором данных для данного конкретного исследования все закодированные по типу «предиктор – ответ» вероятности были протестированы как индивидуальные модели. Набор данных включал в себя 5 вариантов ответа и 13 вариантов предиктора, что дает нам 60 индивидуальных моделей. Из этих моделей 46 представляют

статистически значительное соотношение между предиктором и ответом, с вероятностью от 17,13 до 1,64. Наиболее экстремальный случай (17,13) может быть объяснен следующим образом: вероятность, равная 17,13, информирует нас о том, что модель предсказывает вероятность того, что сотрудник получит результат «Страсть» (выходная переменная) в 17,13 раза больше для сотрудников, которые выполнили действие «Смотреть» (предикторная переменная), чем для тех сотрудников, которые этого действия не выполнили.

Избранные выводы:

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Задать правильный вопрос	Влияет на множество людей	4,12
Задать правильный вопрос	Считается важным	3,13
Задать правильный вопрос	Создает страсть	2,79
Задать правильный вопрос	Финансовое влияние	2,69
Задать правильный вопрос	Неожиданные положительные изменения	2,69

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Смотреть своими глазами	Создает страсть	17,13
Смотреть своими глазами	Положительные эмоции	11,80
Смотреть своими глазами	Считается важным	3,60
Смотреть своими глазами	Финансовое влияние	3,57
Смотреть своими глазами	Влияет на множество людей	2,42

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Разговаривать с внешним кругом	Финансовое влияние	3,37
Разговаривать с внешним кругом	Положительные эмоции	2,45
Разговаривать с внешним кругом	Влияет на множество людей	2,04

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Улучшать микс	Считается важным	3,17
Улучшать микс	Финансовое влияние	2,78
Улучшать микс	Влияет на множество людей	2,10
Улучшать микс	Положительные эмоции	1,75

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Осуществлять изменения	Считается важным	3,77
Осуществлять изменения	Влияет на множество людей	3,18
Осуществлять изменения	Финансовое влияние	1,99

Другой способ посмотреть на данные

Мы анализировали набор данных исследования разными способами. Но один из самых интересных вопросов, которым мы задавались, был «А что случится с вероятностью достижения результата, если наличиствуют два или больше навыка?». Чтобы ответить на этот вопрос, исследователи рассматривали случаи, где больше одной предикторной переменной (действие) работали вместе, и измеряли совокупный эффект на выходные переменные (результаты). И вот что мы увидели.

Избранные результаты:

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Задать правильный вопрос Говорить с внешним кругом Осуществлять изменения	Финансовое влияние	2,95
Задать правильный вопрос Говорить с внешним кругом Улучшать микс	Финансовое влияние	4,32
Задать правильный вопрос Говорить с внешним кругом Улучшать микс Осуществлять изменения	Финансовое влияние	4,74

Предикторная переменная (действие)	Выходная переменная (результат)	Вероятность (ожидаемо случится)
Задать правильный вопрос Говорить с внешним кругом Улучшать микс	Считается важным	6,54
Смотреть своими глазами Осуществлять изменения	Считается важным	6,68
Смотреть своими глазами Говорить с внешним кругом Улучшать микс Осуществлять изменения	Считается важным	10,53

В целом данные исследования выдающейся работы помогли нам понять, каковы пять наиважнейших навыков, которые влияют на выдающуюся работу, и как эти навыки работают вместе. В приведенных таблицах мы можем увидеть, что работник практически с вероятностью в пять раз больше достигнет финансовых результатов, если он или она используют навыки спрашивать, разговаривать, улучшать и осуществлять вместе. Аналогично этому, сотрудник с вероятностью в десять с половиной раз больше сделает работу, которую другие будут считать важной, когда он или она смотрят, говорят, улучшают и осуществляют вместе.

Приложение В. Опрос Forbes Insights

Это исследование было сфокусировано на недавних проектах в сотнях организаций в дюжине индустрий по всему миру. Forbes просил 1013 «сотрудников», «руководителей» и «бенефициаров» ответить на вопросы об особенных проектах за последние три месяца. Целью было добавить ясности в наше понимание «выдающейся работы» и собрать сведения о том, что вызывает ее по разным точкам зрения.

Мы также стремились открыть новые догадки, которые подтвердят (или опровергнут) значимость пяти навыков, полученных в исследовании признанной работы O.C.Tanner, благодаря изменению определений навыков и тестированию их на всех потенциальных исполнителях выдающейся работы.

Каждый опрос просил участников описать недавний проект и оценить его уровень успеха от «гораздо ниже ожиданий» до «гораздо выше ожиданий». Мы распределили проекты по категориям: «гораздо выше ожиданий» как выдающаяся работа, «отвечает ожиданиям» – как хорошая работа и «гораздо ниже ожиданий» – как плохая работа.

За несколько пробных исследований мы составили широкий список вопросов, которые описывают каждый из пяти навыков. Статистический анализ позволил нам сократить наш список до полезных вопросов, которые точно описывали каждый из пяти навыков.

Одновременно с целью опросы прояснить, какие навыки имели место при осуществлении выдающейся работы, опросы также использовались, чтобы помочь нам увидеть степень, при которой те же самые навыки имели место при выполнении хорошей и плохой работы. Примеры:

1. Задайте правильный вопрос. Две формы опрашивания того, что понравится людям, выявились явно во время опроса сотрудников: «Я думал о том, что действительно приведет к изменениям» и «Я много думал о результате, который понравится людям».

2. Смотрите своими глазами. Важность вглядывания для понимания работы с точки зрения реципиента явно видна здесь, так как и бенефициарии и сотрудники отметили ценность «взгляда с точки зрения преимущества тех, кто принимает результаты работы».

3. Разговаривайте со своим внешним кругом. Ценность связи с «кем-то вне обычной команды для новых идей» особенно четко проявилась среди получателей выгод от проекта.

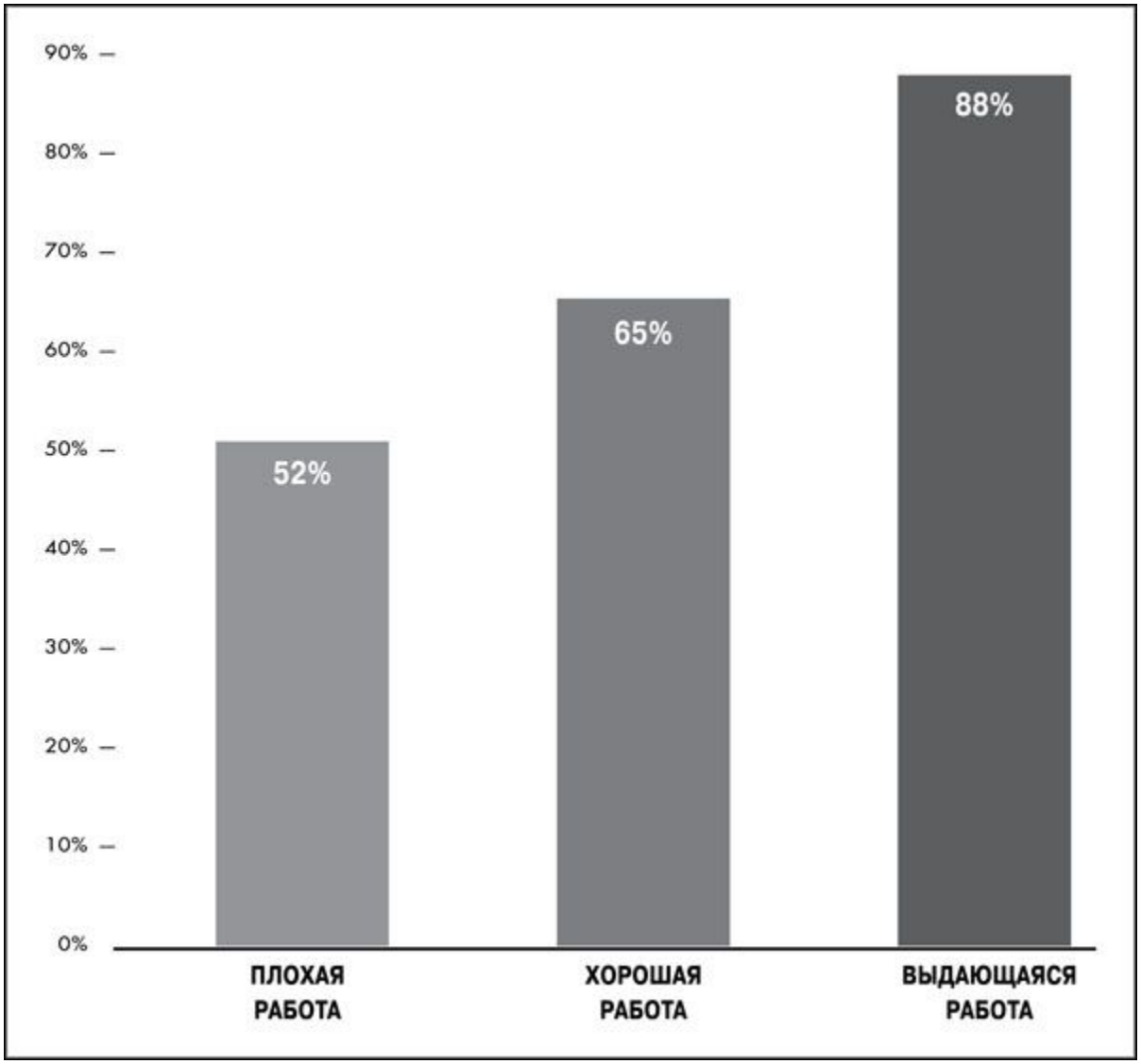
4. Улучшайте микс. Две идеи, которые привели нас к навыку, который мы назвали «Улучшение микса», превалировали на протяжении всего исследования. «Я продолжал изменять свои идеи и прикладывать больше усилий, пока не почувствовал, что все правильно» и «Я экспериментировал с новыми техниками, стратегиями и процессами» – обе установки очень часто звучали.

5. Осуществляйте изменения. «Я оставался вовлеченным в процесс до тех пор, пока продукт работы не был реализован» лишь немного чаще звучало, чем «Я чувствовал себя участником процесса, даже когда работа уже была сдана».

Предметные исследования и подробные интервью

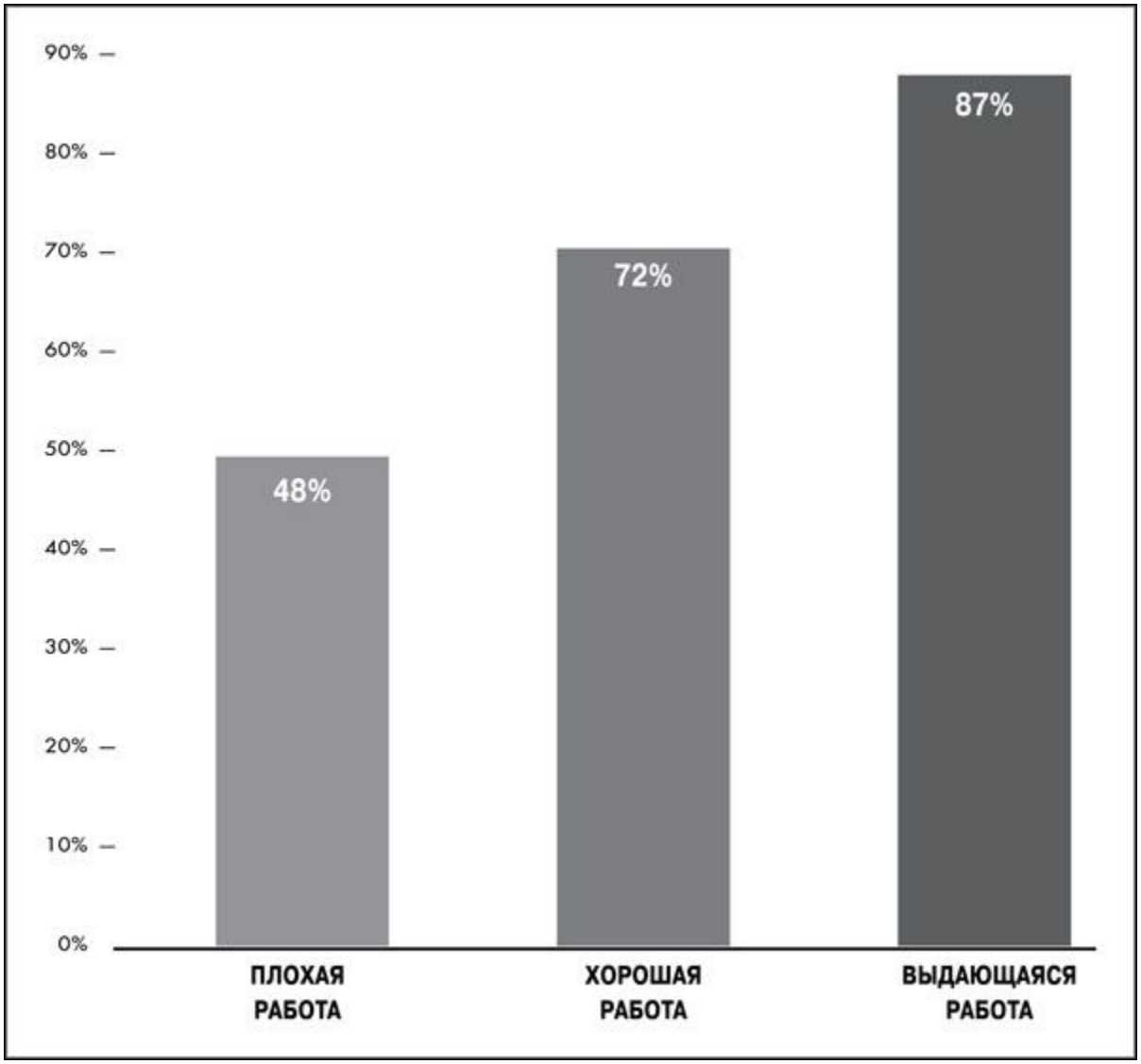
В дополнение к опросу, Forbes Insights также провели углубленные интервью с «сотрудниками», «руководителями» и «получателями выгоды от работы», чтобы представить выдающуюся работу в действии в четырех специфических индустриях: автомобильной, в издательском деле, высоких технологий и рекламы. Бизнес-магнат Дональд Трамп, к примеру, предложил Forbes Insights следующее определение: «Выдающаяся работа, – сказал он, – предполагает выход за рамки того, что ожидается, и достижение неожиданного».

Задайте правильный вопрос



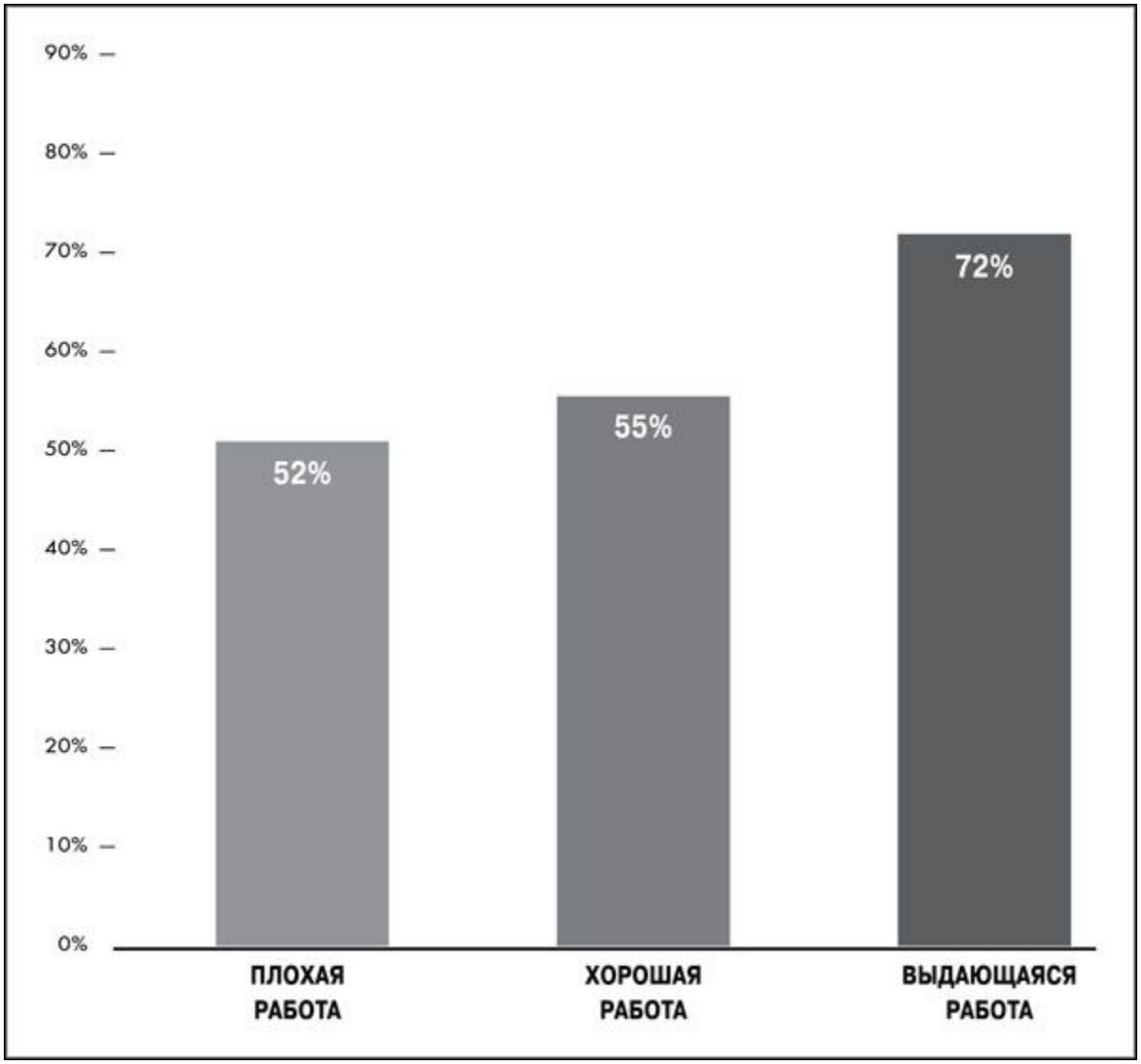
Примерно в 9 из 10 случаев выдающейся работы в нее был вовлечен кто-то, задавший правильный вопрос.

Смотрите своими глазами



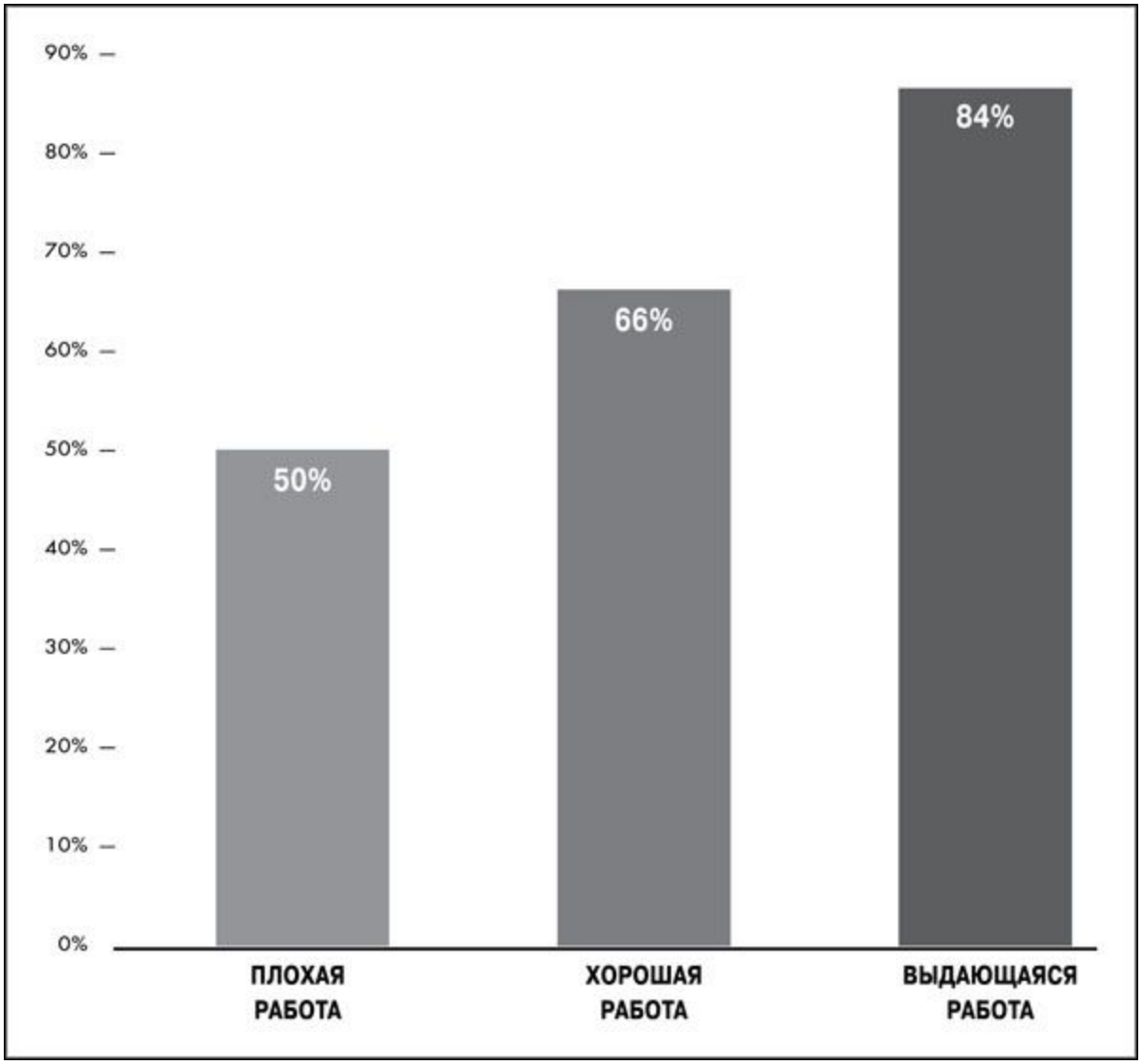
Примерно в 9 из 10 случаев выдающейся работы в нее был вовлечен кто-то смотревший своими глазами, какого рода изменения или усовершенствования могут полюбиться реципиентам их работы.

Разговаривайте со своим внешним кругом



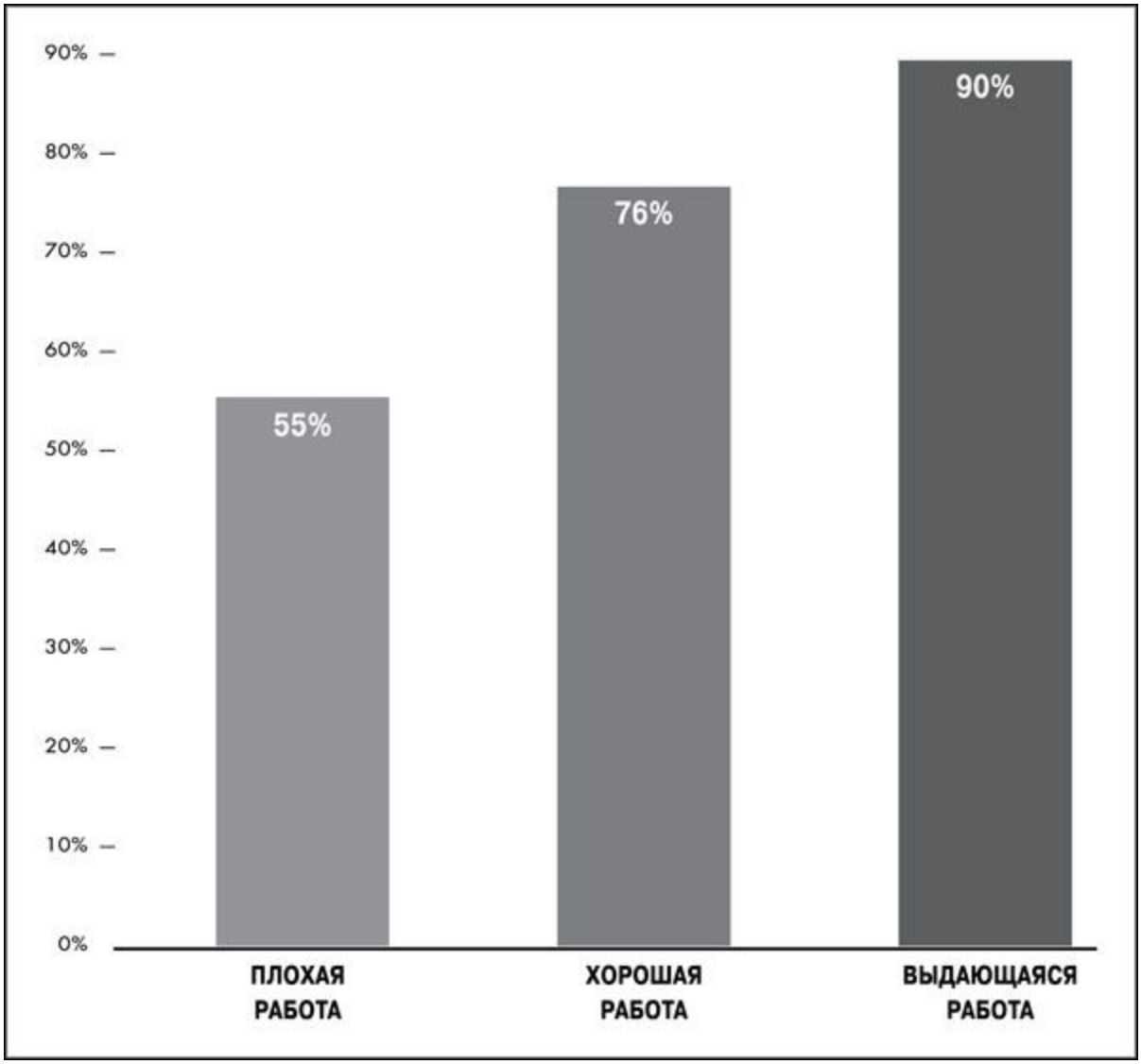
Примерно в 7 из 10 случаев выдающейся работы в нее были вовлечены люди, которые разговаривали с другими, не входящими в их команду людьми об усовершенствованиях, которые они пытались осуществить.

Улучшайте микс



Больше 8 из 10 случаев выдающейся работы имели кого-то экспериментирующего и подбирающего идеи, чтобы осуществить усовершенствование или добавить новую ценность.

Осуществляйте изменения



Больше чем в 9 из 10 случаев выдающейся работы в ней были задействованы люди, остающиеся вовлеченными, пристально следящими за тем, чтобы работа достигла желаемого результата.

Объяснение «объясненной дисперсии»

Одним из самых удивительных чисел, полученных в результате опроса Forbes Insights, – это 35 процентов, что является объясненной дисперсией пяти навыков, работающих вместе. Это значит, что люди, которые начинают практиковать все пять навыков вместе, могут ожидать, что их руководители заметят 35-процентное увеличение в их продуктивности, которая превзойдет ожидания.

Для тех, кто незнаком с термином «объясненная дисперсия», доктор Джефф Томпсон из Университета Бригама Янга приводит следующее разъяснение.

Когда мы говорим, что одна вещь влияет на другу (вроде того, что получение подарка делает меня счастливее), никогда нельзя установить 100 %-ную корреляцию. Например, если мы дадим кому-то коробку шоколада, мы можем сделать ярким угрюмый день, но мы, вероятно, не вытащим человека из полного отчаяния к эйфории. Причина этого в том, что помимо шоколада существует примерно миллион других переменных на работе, которые влияют на настроение получателя. Может, дождь идет. А может, человек только что очень сильно ударился пальцем ноги, или потерял собаку, или съел плохой обед. Перед лицом всего этого, если коробка шоколада делает их на 5 % счастливее, чем они были до этого, то они скорее всего будут благодарны.

Данные опроса Forbes Insight должны предсказать, как 5 навыков влияют на результаты, которые построены на восприятии людьми – вроде того, что кто-то говорит «Эта работа действительно превзошла мои ожидания». Нет возможности учесть 100 % переменных, которые могут объяснить такое восприятие. Руководитель, может, и хочет смотреть на работу объективно, но миллионы других мыслей и влияний вроде «У меня и близко такой идеи не было», «Он забыл про мой день рождения в прошлом месяце» и «Я ненавижу людей, которые носят фиолетовое» незаметно вкрадываются в его оценку. Социологи называют это «шум». С учетом этого шума, объясненная дисперсия – это статистическое процентное отношение причинности, которое мы можем установить между X и Y. Если объясненная дисперсия равна 15 %, это значит, что X – виновник 15 % изменений, которые происходят с Y.

Исследование выдающейся работы показывает, что пять навыков, использованные одновременно, могут полностью объяснить больше трети случаев, когда работа субъективно оценивается как «выдающаяся». Другими словами, работники, использующие эти пять навыков, могут ожидать увеличения работы, которая превосходит ожидания, на 35 процентов. Это просто невероятно.

Приложение Г. Интервью один на один

Наиболее качественным компонентом нашего исследования являются больше 200 интервью один на один с людьми, которые были вовлечены в выдающуюся работу, которая привела к изменениям, которые были формально признаны. Мы исследовали экстраординарные результаты, большие и маленькие, в дюжинах индустрий по всему миру.

Мы беседовали с широким набором работников – от секретарей, агентов колл-центров, уборщиков и фармацевтов до инноваторов вроде изобретателя мобильного телефона. По нашей задумке интервью должны были проводиться среди обычных людей, которые осуществили изменения, которые понравились другим людям.

Мы проводили интервью лично или по телефону, и эти беседы длились от 30 минут до четырех часов. Мы обсуждали достигнутые результаты, что случилось, как это случилось и почему. Каждое интервью было с открытым концом, позволяя каждой истории выдающейся работы естественно развиваться дальше.

ДОСЛОВНО ЦИТИРУЕМЫЕ КОММЕНТАРИИ ИЗ ЗАПИСЕЙ ИНТЕРВЬЮ О ВЫДАЮЩЕЙСЯ РАБОТЕ

О природе выдающейся работы

«Сделать выдающуюся работу значит вложить свое сердце и душу во что-то. Не только делать то, что тебе говорят, но оставить свой отпечаток на чем-то, добавить немного своего, гордиться своей работой».

«Работа не должна быть каторжным трудом. Мы не должны ждать, пока что-нибудь случится с нами. Мы можем сами удовлетворить свои потребности и сделать так, чтобы что-то случилось. Это фундаментальное основание человеческой жизни. Мы все настроены делать хорошие дела».

«Конкуренция очень высока, мы должны быть другими. И вот это обо мне. Я осуществляю изменения».

«Идея создания чего-то или осуществления чего-то, что будет уникально твоим, – это то, что делает жизнь стоящей».

О том, как задать правильный вопрос

«Подумайте о том, что действительно повлияет на тех, для кого вы работаете… И затем составьте обратный план, чтобы понять, что делать».

«Я устраиваю мозговой штурм каждую неделю. Как можем мы сделать это? Как мы можем повысить свои продажи, сделать продукт классно выглядящим, и при этом не устроить бардак и не перейти никому дорогу? Я обращаю внимание на реакцию людей, потому что иногда тебе может казаться, что что-то просто удивительно, но кто-то может думать по-другому».

«Я всегда учитываю разные возможности. Каждый раз, когда я разговариваю с пациентами, я думаю – а сделал бы я это для своей матери? Если ответ отрицательный, значит, мы просто тратим время и нужно все начинать сначала».

«Радость, которую ты получаешь, делая что-то веселое и уникальное, и сверх того, что люди просят тебя делать, – это стимулирует любого».

«Когда я получила возможность управлять подарочным магазинчиком при новой больнице, я вспомнила все те месяцы, что я провела в больнице, пока мой муж умирал от рака. Этот подарочный магазинчик был способом бегства для меня. Это был выход. Я получила возможность создать что-то, что повлияет на людей, которые оказались в похожей ситуации».

О том, как смотреть своими глазами

«Ни один потребитель никогда не скажет, будучи в фокус-группе: я хочу иметь 1000 песен в кармане. Эта идея была основана на наблюдении за поведением потребителей и логическом шаге из этого».

«Мы всегда спрашиваем сотрудников, чего они хотят от нашей оздоровительной программы, но мы и на данные смотрим. Если мы видим множество проблем с сердцем, или диабет, или проблемы с холестерином в компании, мы стараемся сфокусироваться на них».

«Мы решили дойти до магазина автомобилей – потому что там можно увидеть классные примеры отделки салона и пользовательского интерфейса. Мы смотрели на высокотехнологичное стереооборудование. Контрольная панель на наших стиральных машинах была вдохновлена этими вещами».

«Моя команда специалистов по HR и я работали с нашими сотрудниками по крайней мере дважды в месяц. Мы надевали форму и выполняли обязанности вместе с ними – готовили, работали кассирами, работали в ночные смены. Это помогало нам понять, через что проходят наши люди».

«Как клинический фармацевт, я смотрю не только на ту единственную болячку, которую мы лечим. Я лечу всего пациента… Я всегда смотрю на их анализы и результаты тестов».

«Если возникает какая-то проблема с конструкцией, которая делает сборку сложной, ты должен посмотреть, как кто-то другой делает это, и поработать над проблемой на месте. Послать картинку или голосовое сообщение – здесь это не работает. Ты должен быть там, на месте».

«Я представил образ того, что могло бы быть, и я не знал, как я туда доберусь, но я просто взялся за это, и вещи стали получаться».

О том, как разговаривать с внешним кругом

«Все, что нужно было сделать, – это выйти наружу, разговаривать с людьми и спрашивать – а что, по вашему мнению, сработает? Как вы считаете, это может произойти?»

«Мы все творческие люди, но ни у одного из нас нет всех ответов. Поэтому очень важно привлекать разные точки зрения, чтобы создать решения, которые вам нужны».

«Это очень естественный, очень человеческий страх – бояться поделиться идеями. И в то же время это кажется главным фактором, если вы хотите что-то изменить».

«И этот парень из студии Диснея пришел и сказал: «Приятель, тебе просто необходимы люди, которые будут мыслить вне рамок, и всякое такое. И тогда у тебя появятся перспективы».

«Безысходность создает вдохновение… Поэтому я пошел и поговорил с командой по физическим повреждениям автомобилей, чтобы понять, что они делают. Общение – это мое пристрастие. Я всегда стараюсь отдать преимущество разговорам».

«Я руковожу 10 шахтами, и такое количество людей просто не может спокойно ужиться вместе. Поэтому я должен был построить доверие к себе и между ними, чтобы вместе мы могли изобрести новые способы делать вещи».

О том, как улучшать микс

«Большинство идей – это не большие грандиозные идеи. Это небольшие усовершенствования».

«Каждый раз, когда ты можешь взять две вещи, которые людям нравятся – и про которые они не думают, что они могут быть вместе одновременно – и ты каким-то образом компануешь их, вот это действительно выдающаяся идея».

«Мы международная компания, но мы не всегда действуем подобным образом. В этом проекте мы могли взять дизайны схожих продуктов в Бразилии или Китае и, в некотором роде, скопировать, если угодно, их дизайны, чтобы расширить наше международное положение».

«Я всегда верю, что есть лучший способ делать вещи».

«Всегда есть больше чем один способ делать что-то. Выдающаяся работа – о том, как найти уникальную тропинку, новый подход, который все изменит».

«Я наполняю свое сознание возможностями, а затем просто сталкиваю их вместе».

О том, как осуществлять изменения

«Мы знали, что если мы сможем продраться через еще несколько проблем, то дойдем до конца. Нашу команду называли не иначе как «убийцы дракона» за то, как мы бились над теми проблемами».

«Мы доделывали всю бумажную работу, когда поняли, что сегодня мы придем к нулевому уровню захоронения отходов. Но мы решили подождать, чтобы убедиться, что это реально. Неделя проходила за неделей, а мы все еще оставались на нулевой отметке. Поэтому в конце концов мы почувствовали себя достаточно уверенно, чтобы объявить о своем достижении».

«Было так много людей, которые думали, что то, что я делаю, – отличная идея, буквально по всему миру, но никто не попробовал перейти с уровня хобби к коммерческому предприятию».

«Мы получаем удовлетворение, помогая другим и добиваясь чего-то, – мы так устроены. Но нам нужно построить или создать что-то. Мы должны сделать так, чтобы планы осуществились».

«Ты не можешь ничему научиться, пока не сделаешь ошибки. Поэтому я говорю своим студентам, что, если вы сделали ошибку, нужно это отметить и подумать «как замечательно».

«Парень, который отвечал за качество, был просто помешан на том, чтобы понять, что говорят клиенты, и донести эту информацию немедленно до того человека, который мог проблему решить».