

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

ЛЮБАЯ тематика, в том числе

ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ,
ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки

www.учебники.информ2000.pф

**КАК ГОВОРИТЬ
ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ РЕЧИ
И СОЗДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ
ПРЕЗЕНТАЦИИ, СПОСОБНЫЕ
ИЗМЕНИТЬ МИР**

НЭНСИ ДУАРТЕ // ПАТТИ САНЧЕЗ

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.pф/учебники.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ПРИЗВАНИЕ ФАКЕЛОНОСЦА

Будущее — это бесформенная пустота, пространство,
которое предстоит заполнить.

Вдруг факелonosец замечает новую возможность.

То, что вы увидели, — это ваша мечта, ваше призвание,
которое огнем горит внутри вас.

Но в одиночку строить будущее невозможно.

Рядом с вами должны быть путешественники.

Предстоящая дорога темна и неопределенна.

Вы должны освещать ее для путешественников.

Задача факелonosцев — побеждать страх и порождать надежду.

Кто-то полагает, что быть факелonosцем — тяжелое бремя.

Кто-то считает это величайшим благом.

В любом случае тот, кто освещает путь, способен изменить мир.

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 1

Лидеры ведут за собой остальных

Лидеры предвидят будущее. Они стоят на краю знакомого мира, патрулируя границу между «сейчас» и «дальше» и следя за направлением движения. Они также помогают увидеть будущее другим, ведя их через неизвестность и побуждая их стремиться к лучшей жизни. Роль лидера — ваша роль — освещать путь для вашей команды с помощью эмпатической коммуникации, то есть быть факелоносцем.

Однако лидеры не только предвидят будущее, они формируют его и способствуют его наступлению. Величайших лидеров отличает умение создавать нечто из ничего. Оглянитесь вокруг прямо сейчас: смартфон, который вы держите, фермерский кофе в вашей чашке, пол у вас под ногами, — все это существует благодаря тому, что один бесстрашный творец задумал идею и сумел вдохновить ею остальных.

Здоровая организация должна постоянно находиться в движении, создавая новое будущее и адаптируясь к нему. В наше время бизнес меняется так быстро, что спокойно планировать все заранее уже невозможно, теперь перемены — это особое состояние души. Вам следует постоянно привносить перемены, чтобы сделать вашу компанию готовой и способной адаптироваться к будущему. При отсутствии у вас желания и решимости что-либо менять ваши продукты или услуги могут стать устаревшими всего за 1–1,5 года. Факелоносцы, подобные Стиву Джобсу, Говарду Шульцу, Рею Андерсону, Энн Малкахи, Лу Герстнеру, Мартину Лютеру Кингу и другим лидерам, о которых пойдет речь в этой книге, достигли столь высокого положения благодаря своему непревзойденному искусству изобретать, изобретать и изобретать снова и снова.

Наиболее часто используемый символ для отражения движения компании от текущего состояния к будущему — кривая S. Форма данной кривой демонстрирует жизненный цикл компании: ее возникновение, рост и созревание. Зачастую при достижении успеха рост прекращается и наступает период спада. Для того чтобы избежать этой участи и продолжать процветать, вашей компании следует постоянно создавать себя заново, запуская новые продукты или расширяя сферу своей деятельности, выходя на новую кривую S. Когда вы сможете предвидеть будущие потребности, чтобы знать, что вы движетесь в правильном направлении, одна кривая S будет переходить в другую, превращаясь в эпическое повествование о росте и достижениях вашей организации.

Путешествие в будущее бывает пугающим

Факелоносцы горят желанием создать нечто важное, но то, насколько им удастся достичь своей цели, зависит от их коммуникативных способностей. Вести людей за собой — значит не только чувствовать необходимость перемен, но и иметь представление о возможном лучшем будущем и уметь доносить свои идеи до других так, чтобы им хотелось следовать за вами.

Тем не менее никто не способен в полной мере представить себе будущее. Иногда оно кажется близким и достижимым. А порой оно представляется далеким и беспокойным, или же картинка перед вашими глазами оказывается туманной и расплывчатой. Дорога к будущему полна неожиданных поворотов и петель, поэтому вам придется менять планы по мере того, как вы будете получать обратную связь и находить на своем пути новые решения.

Большинство людей боятся будущего как раз потому, что у них нет конкретного маршрута. Те, кого вы ведете за собой, или, как мы их называем, «путешественники», должны будут, образно говоря, пройти от глубокого ущелья к вершине высокой горы, находящейся где-то вдалеке. По дороге им придется сталкиваться со свирепыми хищниками и опасными переходами — и все лишь для того, чтобы помочь вам реализовать ваши идеи. Очевидно, что для идущих за вами людей предстоящий путь не будет простым движением «из пункта А в пункт Б». Вам придется заручиться поддержкой очень многих: сотрудников, клиентов, партнеров и инвесторов, готовых путешествовать вместе с вами. Принять такое решение им будет нелегко, и это делает вашу способность к эмпатии и умение вести за собой еще важнее.

Жизненный цикл обновления



Неопределенность вызывает сопротивление путешественников

Вы полагаете, что ваш план ведет к созданию лучшего будущего, но у ваших путников, вполне вероятно, будет иная точка зрения. Многие, ознакомившись с вашим предложением, могут решить, что им больше нравится тот мир, в котором они живут сейчас; они не хотят, чтобы он был разрушен. В целом чем больше люди смогут получить в новом будущем, тем выше вероятность того, что они согласятся идти с вами. И наоборот: чем серьезней потенциальные потери, тем сильнее борьба за сохранение текущего порядка вещей. Большинство сотру-

ников предпочтет продолжать выполнять ту же работу и не выходить за рамки привычных задач. У них не возникнет желания бросаться с головой в неизвестность прежде всего потому, что перемены — дело сложное и рискованное. Для того чтобы провести вашу команду по этому пути, вам нужно предвосхищать реакцию людей на происходящее, рассматривая каждый из предстоящих шагов через призму их восприятия.

Трансформации преследуют путешественников



Каждый изгиб — это трансформация, в которой путешественники, подвергая себя риску, испытывают целый калейдоскоп эмоций.

Некоторые этапы путешествия могут показаться достаточно простыми, и в такие моменты путники с наибольшей вероятностью будут готовы последовать за вами. Иные, более неопределенные ступени, скорее всего, вызовут сопротивление. Реакция ваших сотрудников может показаться вам простым упрямством, но нужно понимать, что они испытывают естественный страх перед неизвестным. По мере того как люди будут обдумывать и осознавать то, чего вы от них ожидаете, они начнут испытывать целый спектр всевозможных эмоций. Их чувства закономерны и обоснованны, и их нельзя игнорировать.

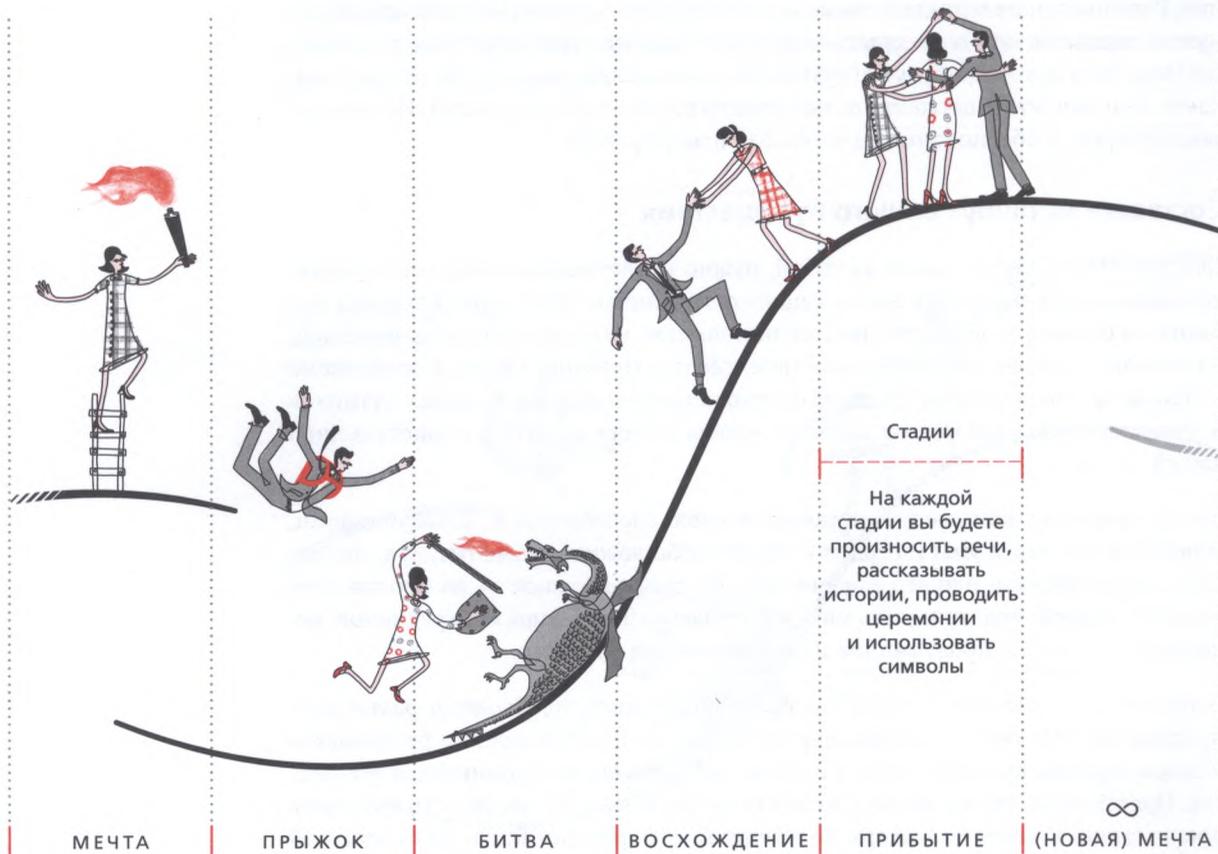
Составьте маршрут вашего путешествия

Для того чтобы вести людей за собой, нужно представлять основные ступени, которые предстоит пройти вам и вашим сотрудникам. Изучение успешных моментов в бизнесе и общественной жизни помогло нам выделить пять ступеней, из которых состоит любое путешествие: Мечта, Прыжок, Битва, Восхождение и Прибытие. Зная об этих стадиях, вы сможете стимулировать ваших путников и правильно распределять их энергию, чтобы в итоге прийти к осуществлению вашей мечты.

Как факелоносцу вам следует оттачивать свою способность к коммуникации, способной зажигать умы и сердца в такие особо важные моменты, как, например, запуск проекта или его завершение. Но самое сложное — на протяжении долгого времени поддерживать интерес и увлеченность ваших сотрудников, используя регулярное продуманное и своевременное общение.

Чтобы вселять надежду и вдохновлять свою команду, необходимо разъяснять природу путешествия, с максимальной четкостью и уверенностью рассказывая о своем видении конечной цели и о шагах, которые вы предпринимаете все вместе. Представьте, что вы можете взлететь вверх, осмотреть местность и изучить препятствия, а затем благодаря полученной информации проложить удобный маршрут. Используйте этот вид сверху, чтобы помочь путешественникам сориентироваться в том, откуда они пришли, где находятся сейчас и куда им двигаться дальше.

Анатомия путешествия



Структура трансформации подобна повествованию

План вашего путешествия, как рассказ, имеет начало, середину и конец. Структура трансформации легко определима и соответствует структуре самого древнего повествовательного жанра — эпического. Древние эпические поэмы, такие как «Беовульф», «Одиссея», «Махабхарата», или даже современный эпос — «Хоббит» и «Властелин колец», — являются историями крупномасштабных трансформаций. Протагонист в этих историях, прямо как ваши спутники, оставляет родные места и бродит по неизведанным мирам, обретая награду в конце пути. На всем протяжении путешествия герой подвергается испытаниям, сталкивается с трудностями и, наконец, меняется, возвращаясь домой изнуренным, но ставшим мудрее.

Людам нравится героический эпос, в нем они видят, как эпический герой борется с огромными трудностями и переживает значительные перемены. Такие истории кажутся правдивыми, потому что они отражают препятствия, с которыми мы сами сталкиваемся в нашей жизни и которые, как мы надеемся, способны преодолеть.

Сила историй в том, что они демонстрируют трансформации, и использование их схемы для структурирования вашего собственного эпического путешествия поможет вам и вашим спутникам сохранять мотивацию. Вам также будет легче видеть, на какой стадии они находятся, и смотреть на путешествие их глазами. Люди должны с готовностью понимать, чего вы ждете от них, если они пустились вслед за вами в этот путь, ведущий к награде.

Как и в классическом эпосе, путешествие к преобразованию охватывает значительную территорию и занимает длительный период времени. Из-за сложного сюжета и запутанной последовательности событий в эпосе присутствует рассказчик — это и есть факелоносец — который разъясняет ход событий и раскрывает их смысл.

Рассказчик, выполняющий коммуникативную функцию, как правило, осведомлен о том, чего другие не знают или не понимают, и с помощью этого знания освещает все — события прошлого, настоящего и будущего. Он зачастую обладает удивительной способностью видеть неизвестное и слышать внутренние диалоги участников повествования, помогая аудитории лучше понять героя.

Ваша роль факелоносца в вашем предприятии сходна с ролью рассказчиков в эпосе, поскольку вы разъясняете важность пути и освещаете происходящие события для ваших спутников. Факелоносцы побуждают путешественников к действию в критические моменты и подогревают их интерес к предстоящему пути.

Представьте ваш путь как эпическую поэму о путешественниках, преодолевающих препятствия на грандиозном пути, который изменит не только их самих, но и мир вокруг.

Пятиступенчатое путешествие к преобразованию напоминает историю

Начало истории

Симпатичный герой, с которым легко себя соотнести, соглашается на участие в приключении.

Стадия мечты

Перед вашими людьми встает выбор, останутся ли они на месте или возьмут на себя важную роль в исполнении вашей МЕЧТЫ.

Стадия прыжка

Путешественники должны принять тот факт, что их жизнь уже никогда не будет прежней, и подумать о возможных жертвах, прежде чем давать согласие на ПРЫЖОК.

Середина истории

Герой сталкивается с препятствиями, которые кажутся непреодолимыми и проверяют его (или ее) на прочность.

Стадия битвы

Когда путешественники сталкиваются с противостоянием, их путь становится долгим и трудным. Это проверяет степень их вовлеченности. Как только они побеждают в БИТВЕ с препятствиями...

Стадия восхождения

...им нужно собрать все свое мужество для ВОСХОЖДЕНИЯ из пропасти, что обычно занимает много времени. Затем — снова битва, восхождение, битва и снова восхождение.

Конец истории

Герой достигает желаемой цели и меняется в результате путешествия.

Стадия прибытия

Сделав последний смелый шаг, путешественники ПРИБЫВАЮТ к месту назначения, получают обещанную награду и славу за приложенные усилия. Они чувствуют единение друг с другом, а также прилив сил благодаря полученным ценным навыкам. Как раз вовремя, ведь им предстоит отправиться в новое путешествие.

Как вы видите, промежуточные ступени — Битва и Восхождение — представляют собой борьбу. Если бы ваше путешествие было фильмом, то именно на этих стадиях происходило бы основное действие и воля протагониста подвергалась бы испытаниям. Ваш проект движется вперед благодаря напряжению этих этапов, заставляющему путешественников продолжать путь, даже когда идти становится тяжело.

Контролировать, структурировать путешествие и вести повествование о нем — главная задача факелоносца. Чтобы мотивировать свою команду, вам понадобится коммуникативный инструментарий факелоносца: вы должны рассказывать истории, проводить церемонии и использовать символы для облегчения переходов и поднятия боевого духа путешественников.

Используйте вдохновляющие моменты, чтобы люди продолжали двигаться в правильном направлении

Каждая стадия вашего путешествия состоит из череды моментов, демонстрирующих прогресс и наполняющих ваших спутников новыми силами. В подобные минуты речи, истории и церемонии дают возможность не только пообщаться и поделиться идеями, но и сделать перерыв в повседневной деятельности. Составляя свою стратегию, не забудьте о таких моментах и подумайте о том, как сделать их памятными. Ненадолго отодвиньте работу на задний план и дайте путешественникам возможность собраться и обменяться опытом.

Набор приемов факелонсоца



Произносите речи



Рассказывайте истории



Проводите церемонии



Используйте символы

Когда люди объединены общей целью и работают над ней плечом к плечу, результат может быть ошеломительным. Для описания переживаний такого рода социолог Эмиль Дюркгейм создал термин «социальная солидарность». Подобные переживания обладают мощной способностью объединять людей, особенно если они сосредоточены на достижении общей цели.

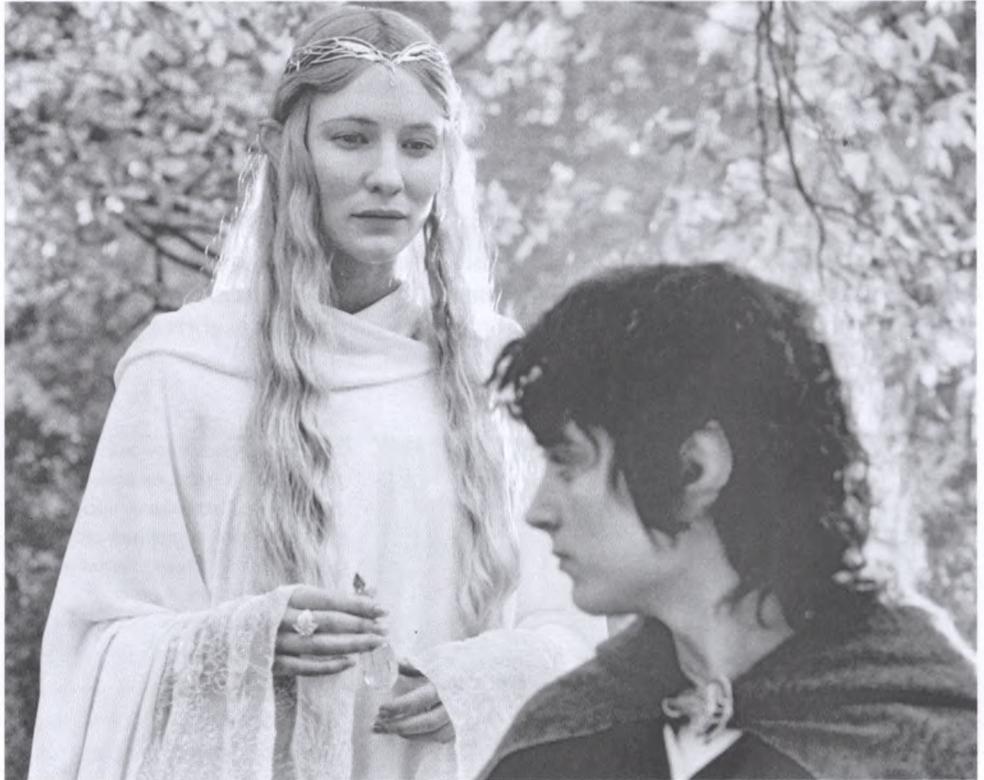
В моменты социальной солидарности личность каждого отдельного человека отходит на второй план, и он чувствует себя частью чего-то большего. Дюркгейм описал данную трансформацию следующим образом: «В одно и то же время все ощущают себя одинаково измененными и выражают это чувство в слезах, жестах и общем поведении; кажется, словно все присутствующие оказались перенесены в какой-то особый мир».

Чувство принадлежности к чему-то общему помогает установить единые для группы ценности, верования и нормы. Такие выдающиеся минуты могут, кроме того, послужить моментами обновления, помогающими сконцентрироваться и высвободить эмоции, накопившиеся в напряженные моменты пути. Они меняют атмосферу, что дает путешественникам чувство бодрости и желание двигаться дальше.

Успешно придя к завершению одной из стадий вашего пути, используйте речи, истории и церемонии для создания ярких моментов, которые вновь помогут вашим людям увидеть, на какой стадии путешествия они находятся. Отпразднуйте их достижения на данный момент, чтобы путники уверенно и решительно перешли на следующую стадию.



Во время демонстраций движения за гражданские права активисты исполняли песни о свободе для поднятия своего духа. Вдохновляющие моменты, подобные этому, придают путешественникам сил двигаться дальше



Галадриэль дает Фродо фиал, наполненный светом

Эльфийская владычица освещает путь Фродо

Первые кадры фильма Питера Джексона по книге Д.Р.Р. Толкиена «Братство Кольца» сопровождаются повествованием эльфийской владычицы Галадриэль, роль которой исполнила Кейт Бланшетт. Мудрая и красивая, она вспоминает историю волшебного кольца, выкованного в незапамятные времена и едва не уничтожившего весь мир, прежде чем попасть в руки хоббитов, от которых вскоре *«будут зависеть судьбы мира»*. Галадриэль помогает Фродо на его пути. В один из моментов фильма она позволяет ему взглянуть в свое зеркало, которое открывает ему будущее, показывая *«то, что было... то, что есть сейчас... и то,*

что еще не произошло». Когда Фродо ужасается, увидев страшные картины будущего, которое настанет, если он не справится с возложенной на него ролью, Галадриэль ободряет его, говоря: «Это бремя было уготовано тебе, и если с ним не справишься ты, не справится никто». Фродо, запинаясь, отвечает: «Тогда я знаю, что делать, только... я боюсь». Галадриэль разуверяет его: «Даже слабейший из смертных может изменить ход будущего». Прежде чем Фродо и его спутники отправляются в темную страну Мордор, Галадриэль проводит церемонию, вручая Фродо хрустальный фиал, наполненный светом, со словами: «Чем чернее ночь вокруг тебя, тем ярче будет он освещать твой путь. Ему гореть там, где погаснут все другие огни».

Этот дар Галадриэль облегчает для Фродо тяжелое бремя Кольца и помогает ему преодолеть препятствия на пути к его уничтожению. Таким же образом факелы освещают путь для своих спутников. Свет, который вы несете, выражается в ваших — опытного путешественника — речах, рассказах, церемониях и символах. Вербализация вашего опыта помогает другим так же успешно пройти предстоящую им дорогу.

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 2

Слушайте

*Чтобы освещать путь другим,
нужно слушать и сопереживать*

Каждый новый проект начинается с видения лидера. Вы можете ясно видеть предстоящий путь, но исход вашего предприятия на самом деле зависит не только от вас. Ваша идея — это искра, однако подерживать рожденное из неё пламя в течение всего долгого пути предстоит другим людям. Агитируете ли вы свою команду последовать за вами, просите ли инвесторов о финансировании, убеждаете ли покупателей приобрести ваш продукт, обращаетесь ли к публике с просьбой пожертвовать на ваши цели — ваш успех зависит от поддержки других. Именно они могут сделать вашу мечту реальностью — но только если она стала и их мечтой тоже.

Для успеха вашего предприятия необходимо смотреть на него глазами ваших спутников. Попробуйте представить, как изменится их мир с появлением вашей мечты. Когда вы поймете, как это подействует на них, вы сможете донести свою идею так, чтобы она нашла отклик в их умах и сердцах. Кроме того, вы услышите соображения самих путешественников, что поможет усовершенствовать ваше предприятие.

Слушая внимательно с самого начала, вы сможете усовершенствовать свою мечту или даже прийти к лучшему результату, чем вы могли вообразить. Не исключено, что у вас есть четкое представление о том, в каком направлении вы хотите развивать свою компанию, и вы даже убеждены, что это единственный приемлемый вариант, однако весьма вероятно, что, когда формировалась ваша

мечта, вы не владели полной информацией. Та картинка, которую вы рисуете себе с высоты собственного положения, скорее всего, отличается от той, которая видится остальным в их повседневной жизни. Если вы не замечаете препятствий, с которыми они вынуждены столкнуться, или не осознаете того, как ваши представления могут отразиться на их жизни, то вы рискуете пожертвовать всем ради плана, обреченного на провал.

На каждой стадии вашего путешествия необходимо внимательно слушать, следя за прогрессом ваших сотрудников и при необходимости корректируя направление, в котором они движутся. Откровенно говорите о том, что происходит сейчас и что будет дальше, а также поощряйте остальных не менее откровенно делиться впечатлениями о вашем общем пути. Спрашивайте свою аудиторию, считают ли они вашу мечту осуществимой, легок ли их путь или на нем есть препятствия; достаточно ли у них сил, чтобы двигаться дальше, или нужно немного замедлиться и дать им отдохнуть перед следующим восхождением.

Внимательно слушая, вы не только значительно улучшите коммуникацию, но и поможете путешественникам пережить хаос, вызванный переменами. В моменты сейсмической активности людям необходимо безопасное место, где они смогут выпустить пар, поделиться разочарованиями и проверить новые идеи на прочность. Глубоко и искренне интересуясь мнением своей команды, вы легче поймете, какой шаг лучше предпринять следующим, а также смягчить для них ветер перемен и заручиться их поддержкой.

Эмпатия порождает солидарность

Мы с ранних лет знаем, что эмпатия является фундаментом здоровых человеческих отношений. Когда малыш видит, как смеется его мать, он инстинктивно начинает смеяться в унисон, чтобы разделить с ней ее радость. Услышав плач своего младшего брата, он может заплакать вместе с ним. Эмпатия сближает людей, укрепляет связь между ними. Их желание действовать совместно и помогать друг другу усиливается за счет этой связи.

То же самое верно и для профессиональных отношений. Как показало исследование 2007 года, лидеры, склонные к эмпатии, обладают более высокой продуктивностью, поскольку тем, кто интересуется другими, свойственна более высокая мотивация, продуктивность и креативность. «Эмоциональный интеллект», ключевой составляющей которой является эмпатия, повышает успех компании —

это было подтверждено многочисленными исследованиями Дэниела Гоулмана, автора книги «Эмоциональный интеллект». Когда работники чувствуют, что руководитель интересуется ими, они оптимистичнее смотрят в будущее, а их лояльность к работодателю увеличивается.

Кроме того, эмпатия повышает степень доверия между сотрудниками и согласованность их мышления, что ускоряет процесс принятия новых идей. Команды с высокой эффективностью строятся на эмпатических взаимоотношениях, поощряющих людей свободно делиться информацией друг с другом. Когда человек чувствует, что другие прислушиваются к нему, то он с большей готовностью прислушивается к мнению других и меняет собственные взгляды.

Тренировка эмпатии используется для повышения эффективности во многих областях бизнеса. Например, в розничной торговле работают тайные покупатели, чья задача — представить себя на месте клиента, а затем рассказать о своих наблюдениях. Разработчики продукции рассматривают различные сценарии взаимодействия клиента с продуктом. В переговорах применяются ролевые игры, чтобы получить представление о точке зрения противоположной стороны. Вы самыми разными способами можете прислушиваться к другим, но ваша задача как факелоносца — убедиться в том, что у каждого в вашей компании есть право голоса.

Прежде всего факелоносцы слушают

Многие руководители, придя в новую компанию, начинают с того, что слушают сотрудников и клиентов, чтобы получить представление о существующих проблемах и возможностях. Они дают работникам высказаться, а затем помогают им двигаться дальше. Когда Энн Малкахи возглавила компанию Xerox, она три месяца посвятила разговорам с сотрудниками, прежде чем выстроить новую стратегию. По ее словам, она выяснила, «что за наиболее очевидными проблемами скрываются проблемы более глобальные». Чтобы лучше понять трудности подчиненных и успокоить их, Малкахи провела дюжину телевизионных трансляций и сотни круглых столов; она отправила более 40 писем, выступила более чем на 80 городских собраниях и преодолела около 200 000 миль, посетив более дюжины стран. Позже она сказала: «Результат превзошел все ожидания. Наши проблемы практически сошли на нет. Вновь загорелся огонек надежды. К нам вернулась энергия».

Эмпатия не только сглаживает различия во взглядах, но и помогает выяснить, какого рода трансформации следует предпринять. Команда Macintosh, планируя

выпуск своего революционного персонального компьютера в 1984 году, случайно обнаружила инновационный тип исследования рынка, созданный социологом Арнольдом Митчеллом и его командой в SRI International. В их революционном исследовании ВАЛС (человеческие ценности и стили жизни) использовались психологии, чтобы описать типы мышления американцев и разделить их на категории в зависимости от того, что мотивирует их совершать покупки. Когда команда Macintosh ознакомилась с исследованием ВАЛС, то им стало понятно, что их целевой аудиторией являются так называемые преуспевающие. Это категория потребителей, которые занимаются умственным трудом и посвящают большую часть времени работе с информацией и принятию решений. У таких людей нет времени и желания учиться программированию. Для привлечения данной категории команда Macintosh разработала систему передачи сообщений, способную заинтересовать интеллектуалов возможностью разбираться с их сложностями напрямую и создававшую ощущение, что сам компьютер их понимает.

Macintosh коренным образом отличался от типичных компьютеров своего времени. На заре эры информационных технологий компьютеры представляли собой огромные, сложные машины, с которыми могли работать лишь технические специалисты, владеющие замысловатым языком программирования. Предпринимателям, не обладавшим подобными знаниями, зачастую приходилось ждать по нескольку дней и даже недель, чтобы получить простейший отчет. Им казалось, будто эти массивные вычислительные системы и создающие их компании — такие как IBM — намеренно утаивают от них информацию. Для первого запуска Macintosh был запрограммирован так, чтобы обратиться напрямую ко всем недовольным пользователям: «Мне бы хотелось поделиться с вами выводом, к которому я пришел, впервые увидев компьютер *IBM: НИКОГДА НЕ ДОВЕРЯЙТЕ КОМПЬЮТЕРУ, КОТОРЫЙ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОДНЯТЬ*». Толпа разразилась аплодисментами. Тема недоверия нашла отражение и в знаменитом рекламном ролике, посвященном выпуску Macintosh. Его снял режиссер Ридли Скотт, и он был показан во время Super Bowl¹. В этом ролике Apple представляет своего конкурента как тирана, лишаящего работников умственного труда свободы, и обращается к устрашающему образу Большого Брата из романа Джорджа Оруэлла «1984». И хотя показ столь смелого ролика едва не запретили, он произвел на зрителей глубокое впечатление, а стремление Apple освободить людей от оков бюрократии за счет простых, но мощных технологий вызвало немалый ажиотаж.

¹ Финальная игра в американском футболе, ведущаяся за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) США (прим. ред.).

Представьте себя на месте ваших путешественников

Большинство лидеров обладает врожденным талантом находить общий язык с другими людьми — это их ключ к построению отношений и завоеванию доверия. Тем не менее лидеры зачастую полагают, что ценность их идей априори очевидна для всех, и бывают удивлены, когда сталкиваются с сопротивлением.

Признайтесь откровенно: в какой-то момент своей жизни вы и сами противились переменам. Вместо того чтобы навсегда забыть об этом, используйте свой столь тяжело полученный опыт для того, чтобы помочь другим достойно пережить время перемен. Вспомните, как вас самих просили принять то, что вы принимать не хотели. Проанализируйте свои ощущения. Что вы думали, чувствовали и делали, когда наступили перемены? С какими трудностями вы боролись и что помогло вам с ними справиться?

А теперь продолжите упражнение, вообразив себя одним из работников вашей текущей команды. Постарайтесь проникнуть в разум ваших людей и понять, что они чувствуют и как смотрят на происходящее. Кроме того, попробуйте предугадать, что они будут или, наоборот, откажутся делать на каждой стадии вашего предприятия.

Мысли

Представьте себе мысли ваших спутников о переходе от настоящего к будущему. Какие у них представления о прошлом? Как их мнение повлияет на их реакцию на ваш призыв к действию? Проанализируйте возможные трудности с точки зрения вашей команды.

Я думаю, что эта идея...

Полагаю, это будет так...

Мне кажется, это будет легко или сложно, потому что...

Чувства

Представьте себе все эмоции, которые ваша мечта способна пробудить в ваших людях. Что они чувствуют по поводу нее и того, что вы просите их сделать? Как эти трудности отразятся на их настроении и мотивации? В какой момент они будут наиболее вдохновлены и взволнованы?

Данная идея вызывает у меня...

Она мотивирует меня, потому что...

Это лишает меня мотивации, так как...

Действия

Представьте себе реакцию команды, рассмотрев действия, которых от них потребует ваше видение. Что путешественники могут сделать в поддержку вашей мечты или в качестве протеста? Как данный процесс отразится на их повседневной жизни, и будут ли грядущие перемены с готовностью приняты или отвергнуты?

Это изменит мою повседневную жизнь следующим образом...

Перемены потребуют новых действий, таких как...

Это вызывает у меня желание делать (или не делать)...

Проанализируйте прибыли и убытки

Вряд ли все путешественники одинаково отнесутся к тому, что вы предлагаете. Каждый из них взвесит все «за» и «против» на своих внутренних весах и примет собственное решение. Они определят, стоит ли результат принесенных ими жертв, и сделают выводы о том, что они потеряют и приобретут. Вы можете опередить их, если проведете подсчеты с их точки зрения и сделаете так, чтобы перевесила нужная вам чаша весов.

Подумайте обо всех людях, чьей поддержкой вы бы хотели заручиться, кроме очевидных союзников, таких как ваши подчиненные, клиенты и партнеры. Вспомните обо всех, кто может косвенно способствовать или препятствовать вашему успеху: о спонсорах, консультантах и авторитетах, а также о своих противниках — ваших конкурентах и тех, для кого исполнение вашей мечты является серьезной угрозой.

Затем оцените, что каждый из них может приобрести или потерять в случае успеха вашего предприятия. Подумайте, какие преимущества могут обрести ваши спутники. В их число входит, например, возможность испытать себя или научиться чему-то новому, заслужить большой авторитет или заработать повышение в должности, а также испытать радость и удовлетворение от достигнутого успеха. Каждый из перечисленных бонусов — награда для тех, кто участвует в осуществлении вашей идеи.

Подумайте и о том, какие потери могут понести люди, затронутые вашим предприятием. Это будут жертвы, которые вы просите их принести для того, чтобы ваша идея смогла осуществиться. Не исключено, что им придется распрощаться с безопасностью и предсказуемостью знакомого им мира, потерять часть независимости, которой они обладали прежде, или временно взять на себя больший объем работы. Составьте список возможных наград и жертв, чтобы понять, что ваши спутники могут обрести или потерять в вашем новом мире. Ниже приведено лишь несколько примеров, а продолжать список можно до бесконечности:

Награды

Возможность	Обучение
Новые задачи	Слава
Продвижение	Счастье
Авторитет	Причастность
Ответственность	Удовлетворение
Гибкость	Достаток
Разнообразие	Рост
Независимость	Расширение полномочий

Жертвы

Безопасность	Анонимность
Легкость	Радость незнания
Чувство родства	Беспокойство
Предсказуемость	Стремление
Единообразие	Независимость
Равенство	Амбиции
Свобода	Комфорт
Защищенность	Стабильность

Наконец, вспомните свой опыт, связанный со значительными переменами. Используйте моменты из вашего прошлого для того, чтобы донести до ваших спутников, что вы прекрасно понимаете, через какие испытания они сейчас проходят. Подумайте о том, что помогло вам пережить период перемен, и поделитесь этим с ними.

Лидеры, которые хотят осуществить серьезные перемены, должны прислушиваться к своим путешественникам и делать так, чтобы они чувствовали себя частью этого процесса. Кроме того, не забывайте об эмпатии, если вы хотите преуспеть в своем начинании. Далее мы расскажем, как лидер IBM успешно слушал других, а лидер Market Basket — нет.

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Луис Герстнер преобразовал
IBM благодаря умению слушать

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

IBM

Серьезные перемены в компании почти всегда вызывают недовольство и порождают страх. Готовясь к решительным действиям, факелоносцы много спрашивают и слушают, прежде чем начать говорить и действовать. Это позволяет им увидеть корень проблем и заручиться поддержкой подчиненных для их решения.

Рождение бегемота

Компания IBM образовалась в 1911 году в результате слияния трех фирм по производству офисного оборудования, и уже изначально она была крупной. Томас Уотсон, возглавивший IBM в 1914 году, был убежден, что таким большим компаниям предназначалась особая роль на мировой арене. Эта идея получила отражение в девизе IBM, выгравированном на табличке, расположенной на здании компании в Нью-Йорке. В 1920-е годы IBM даже выпустила книгу песен, призванных наполнять гордостью сердца ее сотрудников, в числе которых была песенка со следующими строками: *«В нашем названии есть слово «интернациональный», и оно нам очень подходит. Мы служим всем странам, в любом климате. Наблюдайте, как мы растем год за годом, до конца времен».*

С течением десятилетий подобные амбиции стимулировали компанию постоянно вводить новшества, проходя путь от табуляторов и калькуляторов к мейнфреймам, системам хранения данных и прикладному программному обеспечению. Каждое нововведение порождало новые направления бизнеса и усложняло организационную структуру IBM, что в итоге превратило некогда

гибкую компанию в медленную и громоздкую бюрократическую машину. В таком виде компания уже не могла следить за потребностями своих клиентов, и ей с трудом удавалось поспевать за стремительным развитием технологий в 1980-е и 1990-е годы.

В этот период такие компании, как Apple, представили более простые в обращении персональные компьютеры меньшего размера. Вскоре распространение архитектуры «клиент-сервер», стандартной для персональных компьютеров, стало вытеснять дорогостоящие товары IBM, которая специализировалась на мейнфреймах. Тем временем неэффективность внутренних процессов и неконтролируемые расходы привели к падению некогда высокой прибыли компании. К 1993 году убытки компании достигли \$8 млрд, и над ней нависла угроза банкротства.

Совет директоров IBM приступил к поиску кандидата на место текущего генерального директора Джона Эйкерса, проработавшего в компании 32 года. Считая, что для реорганизации IBM необходима свежая кровь, совет директоров остановил свой выбор на Луисе Герстнере, первом руководителе IBM, не работавшем в компании на других должностях.

Оценка эмоциональной среды

Перед своим первым официальным рабочим днем в IBM Герстнер уже знал о неудачах компании, освещаемых в прессе, а также успел познакомиться с членами совета директоров, чтобы прощупать почву. Хотя у него уже были представления о том, что необходимо сделать в первые три месяца работы, Герстнер понимал, что ему нужно узнать еще очень многое. Поэтому, стремясь узнать правду, он приступил к серии встреч, в рамках которых Герстнер выслушивал сотрудников вдали от головного офиса компании в северной части штата Нью-Йорк.

За первый месяц работы Герстнер объездил офисы IBM на всех континентах, встречаясь как с руководителями, так и с простыми служащими и прося их кратко охарактеризовать состояние компании. «Было ясно, что на всех уровнях организации присутствует страх, неуверенность и исключительная поглощенность внутренними процессами», — писал он позднее.

На внешней же стороне компании эмоциональное поле было несколько иным. Герстнер должен был выступить на ежегодном собрании акционеров, хотя он все еще не имел окончательного плана по реорганизации IBM. Враждебно настроенные акционеры бранили компанию, допустившую падение своих акций, приведшее к разорению тех из них, кто вышел на пенсию и для кого акции являлись единственным источником дохода. Из-за внушительного размера своего заработка (\$9 млн за первый год работы) на фоне плачевного состояния компании подвергся нападкам и лично Герстнер. Но он сохранял спокойствие, признавая, что в управлении IBM было допущено немало ошибок. Вместе с тем Герстнер заверил акционеров: «Мы можем восстановить *IBM*. Это потребует смелости, блистательности, дальновидности и слаженности. И, конечно же, это потребует огромного количества старой доброй кропотливой работы».

Несколько недель спустя на саммите ИТ-директоров выяснилось, что клиенты в равной степени недовольны компанией. Им казалось, что IBM, со своими облачными ценами и запутанными внутренними процессами, из-за которых с ней было очень сложно работать, старается обвести их вокруг пальца. Чтобы доказать, что он открыт для обратной связи, Герстнер отменил презентацию, с которой он собирался выступить, и вместо этого провел неформальную серию вопросов и ответов.

В рамках данной серии он сказал: «Одна из важнейших вещей, о которых я хочу вам сказать, — это то, что теперь IBM управляет ее клиент». Затем Герстнер поделился своим опытом использования продукции IBM на своих прошлых местах работы, в RJR Nabisco и American Express, показав, насколько глубоко он понимает недовольство потребителей. Один разочарованный клиент, явно теряя терпение, спросил, когда Герстнер собирается что-то с этим делать, на что получил ответ: «Прямо сейчас. Паяльная лампа уже у нас в руках».

«Медвежьи объятия» меняют ценности компании

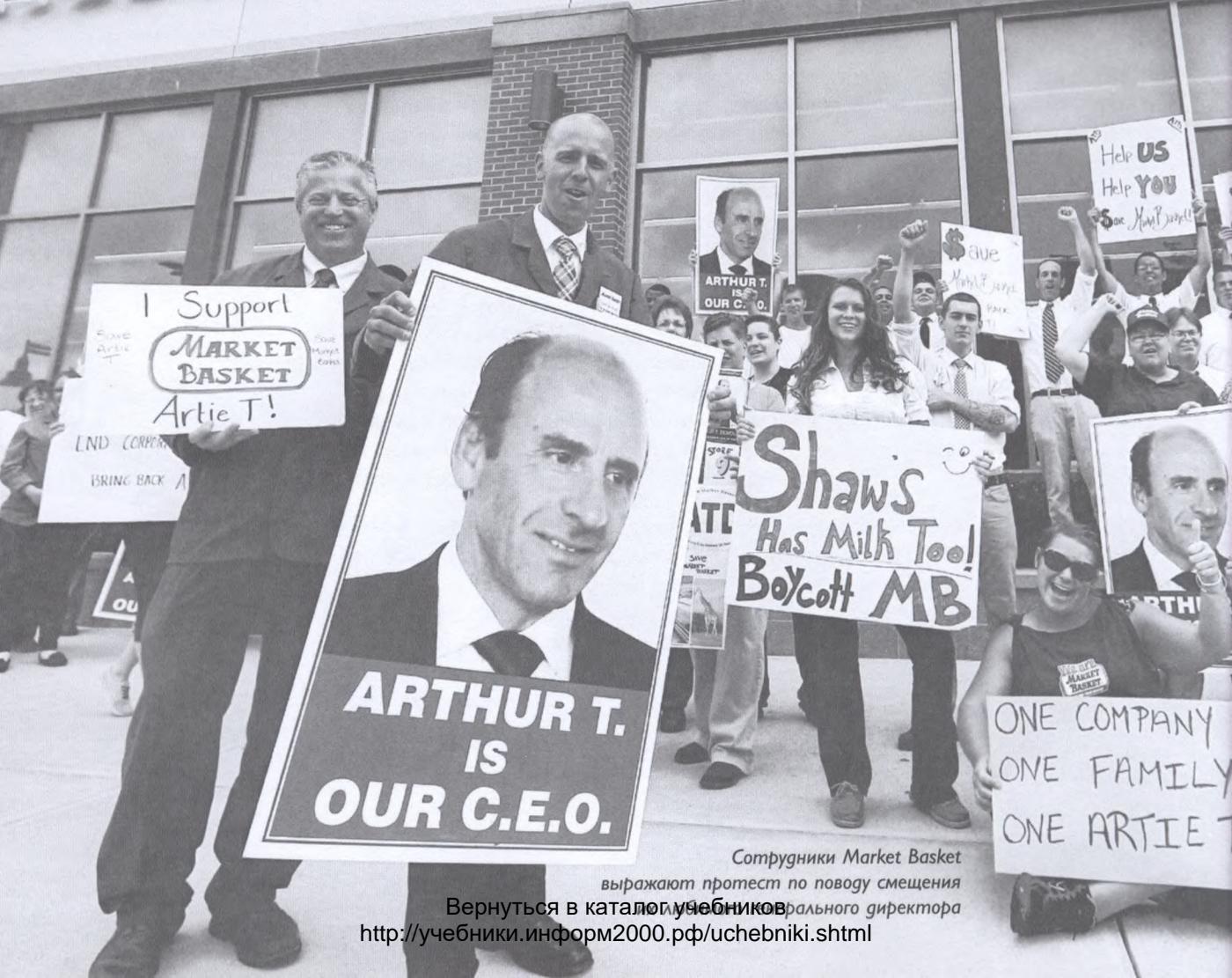
Взяв на вооружение информацию, полученную от сотрудников и клиентов, Герстнер перешел к стадии решения проблем. Компания нуждалась в плане по устранению проблем, о которых Герстнеру стало известно благодаря проведенной серии встреч, и он хотел привлечь к работе над решениями команду руководителей подразделений IBM. Герстнер организовал встречу с 50 топ-менеджерами компании, чтобы посвятить их в то, что ему удалось выяснить, и распорядиться относительно дальнейших действий.

Затем Герстнер дал им задание, которое он назвал «Операция “Медвежьи объятия”». Каждый руководитель и его подчиненные на протяжении трех месяцев должны были встречаться со своими ключевыми клиентами и демонстрировать свою заинтересованность в их удовлетворенности, расспрашивать о возникающих проблемах и рассказывать о том, как IBM может помочь в их решении. Содержание таких разговоров следовало конспектировать. Параллельно с этим клиентов обзванивал сам Герстнер.

«Медвежьи объятия» Герстнер применял и к сотрудникам IBM, посещая офисы компании в различных уголках мира и организовывая встречи с целью рассказать о нововведениях, поделиться идеями и разобраться с требующими решения вопросами. Он проводил полуторачасовые серии вопросов и ответов, напрямую обращаясь к 20 000 работников компании. «Я слушал, и я очень старался не делать поспешных выводов», — говорил Герстнер.

На том, что Герстнер услышал за это время, основывался процесс выстраивания стратегии, призванной вновь сделать IBM конкурентоспособной фирмой, приносящей прибыль и занимающей важное место на рынке. В результате потребовалась длительная и масштабная реорганизация IBM, превратившая ее из сосредоточенной на внутренних процессах бюрократической машины в инновационную компанию, меняющуюся в зависимости от условий рынка.

MARKET BASKET



Сотрудники Market Basket

выражают протест по поводу смещения

Вернуться в каталог учебников <http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Market Basket

Самые успешные организационные перестановки происходят тогда, когда решения принимаются с глубоким осознанием их влияния на тех, кого они затронут сильнее всего. Например, при замене руководителя нужно учитывать корпоративные ценности компании, позволяющие убедиться, что новый лидер будет им соответствовать. В случае несовпадения ценностей путешественники отвергнут лидера и начнут свое собственное предприятие.

Когда происходит переворот и сотрудники требуют перемен

В эпоху корпоративной жадности, все растущей пропасти между имущими и неимущими и демонстраций на Уолл-стрит под лозунгом «нас 99 %» сложно поверить, что сотрудники Market Basket могли провести кампанию «снизу» с целью вернуть своего любимого руководителя. Можете себе представить, чтобы президент компании был смещен советом директоров (возглавляемым его кузеном, владеющим 50,5% акций), а затем восстановлен в должности, потому что сотрудники отказались работать с новым руководством, а покупатели бойкотировали продукты компании? Именно это случилось с президентом Market Basket Артуром Т. Демуласом.

Двоюродные братья Артур Т. и Артур С. Демулас унаследовали небольшой продовольственный магазин от своего дедушки, и под управлением Артура Т. это торговое предприятие выросло до сети, состоящей из 71 магазина. Конфликты по поводу управления компанией продолжались на протяжении десятилетий

и сопровождалась, по выражению журнала *Time*, «борьбой за власть с использованием приемов, которые можно встретить разве что в книгах, — подлоги, скрытая съемка совещаний и многое другое».

Работники компании давно считали Артура Т. своим защитником, борющимся с двоюродным братом за то, чтобы им была обеспечена высокая зарплата, бонусы и щедрое пенсионное вознаграждение (некоторые сотрудники Market Basket, выходя на пенсию, имели на своих счетах более миллиона долларов). Артур Т., известный тем, что всегда ставил людей превыше выгоды, построил крепкие отношения со своими подчиненными. Сотрудники и клиенты часто рассказывали истории о его щедрости и предупредительности. Он лично звонил заболевшим работникам, чтобы узнать об их самочувствии, постоянно спрашивал, как дела у их жен, мужей и детей, а также присутствовал на похоронах подчиненных. Сотрудники Market Basket часто называли компанию большой семьей, а увольнение Артура Т. сравнивали с потерей отца.

Проверка ценностей

В результате финансового кризиса 2008 года бюджет компании лишился \$46 млн, предназначенных на выплату пенсионных пособий, и Артур Т. настаивал на том, чтобы эта сумма была выплачена из остальной части прибыли организации. Артур С. не одобрил такое решение, переманил симпатии совета на свою сторону и в результате уволил своего кузена.

Став новым лидером, Артур С. никогда не славился привычкой ставить подчиненных превыше всего, как это делал его предшественник. Он не пытался предугадать или услышать то, чего сотрудники ожидают от него, и тогда работники компании перешли к решительным действиям. Они были твердо намерены продолжать работать в компании, руководство которой ставит их на первое место. Негодование, вызванное увольнением их любимого руководителя, подвигло людей на борьбу за смену власти и восстановление Артура Т. в должности президента.

Действовать быстро и решительно

Чтобы заручиться поддержкой клиентов, сотрудники клали в их пакеты с покупками листовки, гласившие: «Мы — *Market Basket*, и нам нужна ваша помощь». Покупатели стали бойкотировать магазин. Вскоре более двух тысяч сотрудников компании собрались у ее головного офиса, требуя восстановления полномочий

Артура Т., и не покидали митинг, невзирая на предупреждения, что они будут уволены, если пропустят работу ради участия в протестах. Эта угроза была приведена в исполнение, причем среди уволенных оказался и Том Трейнор — человек, проработавший в сети магазинов более 40 лет. Возмущение нарастало. Трейнор выступил на последовавшей акции, которая собрала пять тысяч протестующих:

«Вчера меня уволили. Сегодня я не на шутку зол. Я — это Market Basket. И всегда буду. Мы кое-что начали в пятницу, и нам еще предстоит завершить начатое. Мы в Market Basket всегда так делаем: мы не уходим до тех пор, пока работа не закончена. Мы знаем, что вы боитесь; мы все боимся. Сейчас мы творим историю. Никогда прежде ни одна компания — от высшего руководства до кассиров с частичной занятостью — столь прочно не спланивалась во имя единой цели. И эта цель — вернуть АТД!»

Он несколько раз в своей речи повторил фразу «вернуть АТД», подразумевая Артура Т. Демуласа, и толпа хором с готовностью скандировала ее. Трейнор напомнил сотрудникам о том, что они предупреждали Артура С: компания будет разрушена в случае увольнения Артура Т. Вскоре после этого почти 700 сотрудников покинули рабочие места, выражая свой протест прямо в магазинах и развешивая в проходах между полками фотографии Артура Т. Кроме того, ими был создан блог *We are Market Basket*.

Не остались в стороне от происходящего и покупатели. Некоторые из них клеили на витрины Market Basket чеки из магазинов-конкурентов. Когда сотрудники компании обратились к покупателям с просьбой подписать петицию, они получили более 45 тысяч подписей. Покупатели считали, что сотрудники Market Basket поступают правильно, и поддерживали их, нося футболки с надписью: «Я — клиент, меня нельзя уволить, я ухожу сам!» Также они развешивали на дверях Market Basket таблички с надписью: «Артур Т., пожалуйста, вернись! На этой неделе мне пришлось закупаться в *Shawn's!*»

Страница *We are Market Basket* на Facebook набрала почти 90 тысяч лайков. Когда начался приток пожертвований в поддержку уволенных сотрудников, совет директоров дал управляющим менеджерам магазинов распоряжение не принимать пожертвования. Из-за протестов на протяжении шести недель компания практически простаивала.

В блоге *We are Market Basket* появилось трогательное заявление, призванное напомнить активистам об их значимости:

«Сейчас происходит то, что, скорее всего, станет самым большим и важным процессом, в котором всем нам когда-либо доведется участвовать. Взгляды всего народа направлены на нас, в то время как мы с непоколебимой решимостью движемся к нашей цели — вернуть АТД на его законное место и возобновить деятельность Market Basket. К нашей борьбе присоединились уже десятки тысяч союзников. Партнеры, продавцы, представители прессы, политики и, что важнее всего, — наши клиенты».

Возвращение положительного лидера

Пока деятельность Market Basket была приостановлена, Артур Т., обратившись в частную инвестиционную компанию, выкупил акции противоборствующих членов семьи за полтора миллиарда долларов. На праздновании, посвященном его восстановлению в должности, он произнес в головном офисе компании следующую речь:

«Вы все очень, очень особенные, и все, что я могу сказать: я очень рад, что мы снова вместе... Невозможно выразить словами, как я скупал по вас, и невозможно передать, как сильно я вас люблю. [Публика аплодирует, раздаются одобрителные возгласы и выкрики: «Мы вас любим, мы вас любим!»]

Вы продемонстрировали, что в этой компании, в Market Basket, все — особенные. Вы показали, что у каждого из вас есть цель; вы показали, что каждый сотрудник значим, и все одинаково важны и одинаково прекрасны.

Вы, все вы, доказали, что ваша массовая попытка спасти компанию и привлечь к этому тысячи и тысячи людей — не семейные дразги или постановка греческой трагедии [публика смеется и кричит: «Мы вас любим!»], а проявление честности, справедливости и твердых моральных принципов... [продолжительные аплодисменты и одобрителные возгласы]».

Когда было объявлено о возвращении Артура Т., сотрудники, продавцы и покупатели ликовали. Некоторые обнимались, плакали и танцевали между полками с товарами. Менеджеры и продавцы работали не покладая рук, чтобы

в короткий срок пополнить полки магазинов. Во всех супермаркетах ощущалась атмосфера воодушевления. Те, кто руководил протестами, понимали, что пройденный ими путь навсегда изменит их коллективное сознание, а ценности, которые отстаивал Артур Т., станут неотъемлемой частью дальнейшего развития компании. Когда цель была достигнута, в блоге We are Market Basket появилась запись:

«Многие процессы в этом мире начинаются с малого и вырастают в нечто большее лишь для того, чтобы безвозвратно исчезнуть, когда достигается поставленная перед ними цель. We are Market Basket стало чем-то большим, чем процесс борьбы; это стало воплощением культуры, созданной работниками, покупателями, продавцами и равнодушными гражданами по всей Америке. Теперь, когда мы успешно спасли компанию и вернули нашего любимого президента, перед нами стоит новая задача: как нам сделать так, чтобы дело We are Market Basket продолжалось?»

После того как фанфары стихли, мы можем сосредоточить свои усилия на работе, с одной стороны, прекрасно понимая, что наша компания осталась прежней, и с другой — зная, что ее образ изменился навсегда. Теперь это — маяк надежды для множества работников по всему миру, благодаря которому они знают, что их голос может быть услышан в холодном, управляемом акционерами мире бизнеса. Это возложило на наши плечи социальную ответственность, призывающую нас быть честными, добрыми членами сообществ, которым мы служим».

Таким образом произошел ошеломительный переворот, показавший, на что способны работники в своем стремлении иметь лидера, разделяющего их ценности. Дэвид Левин, профессор кафедры менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, прокомментировал это так: «Подобное восстание практически всех сотрудников внутри компании, даже не имеющей профсоюза, крайне нехарактерно для американской промышленности. Еще более нехарактерно, когда работники говорят: «Мы хотим вернуть его» и действительно возвращают».

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 3

Методы факелоносца

Как только ваша мечта сформировалась и вы представили себе ее воплощение в реальность, нужно мотивировать других помочь вам реализовать вашу мечту. Последуют ли они за вами или нет, зависит от вашей способности к коммуникации. Сперва вам нужно искренне понять ваших путников, затем — использовать правильные средства коммуникации на соответствующих ступенях путешествия, чтобы выразить ваше видение, сообщать о происходящем прогрессе и вдохновлять их на дальнейшее движение.

Попытайтесь увидеть внутренний путь ваших путешественников

Герои из известных историй — такие, как Фродо Бэггинс, — физически проделывают определенный путь. Фродо проходит через разные земли; сражается с назгулами, орками и пауком, взбирается на горы, чтобы покорить врага, и возвращается назад, обретая новые способности. Но также главный герой рассказа проходит и внутренний путь, ведущий в глубины собственной души, которая борется со страхами, слабостями и неуверенностью. Для выполнения своей задачи Фродо необходимо обрести внутреннюю силу.

Ваши спутники тоже проходят внутренний путь. На каждой стадии вашего предприятия от них будет требоваться выполнение задач, далеко выходящих за пределы их зоны комфорта. В какой-то момент они наткнутся на стену, которая поколеблет их уверенность в своих силах и заставит сомневаться в том, что они

способны довести начатое до конца. Подобные случаи — проверка решимости ваших спутников. Им нужно будет принять решение, двигаться ли им дальше, сохраняя приверженность вашему предпрятию, или же отказаться от дальнейшего участия и начать сопротивление.

Нужно понимать, что термины «приверженность» и «сопротивление» — это крайние варианты возможного выбора ваших путешественников. Большинство из них предпочтет нечто среднее, желая увидеть, что будут делать остальные. Поэтому хотя приверженность и сопротивление отражены здесь как два возможных противоположных выбора, на самом деле в арсенале ваших путников очень много (как минимум пятьдесят один) оттенков скептицизма.

Обращайтесь к образу мыслей путешественников

Во время пути ваши спутники могут менять свою точку зрения на противоположную. Те, кто изначально был привержен плану, способны начать сопротивление, почувствовав неуверенность или страх перед неудачей. Не исключено, что они предпочтут безопасность приключению, если ожидающая их впереди награда не стоит такого риска. Те же, кто поначалу колебался, могут вдохновиться вашей эмпатической коммуникацией и, схватив факел, двинуться вперед вместе с вами.

Пытаясь выбрать между приверженностью и сопротивлением, путешественники, возможно, начнут вести сами с собой внутренний диалог. Во «Властелине колец» Смеагол изначально был хоббитом, который, попав под влияние Кольца, становится известен как Голлум. В фильме мы можем наблюдать внутренние диалоги между Смеаголом, верным путником, и Голлумом — сопротивляющимся.

ФРОДО

Веди нас к Черным Вратам.

В КАДРЕ: ГОЛЛУМ быстро пробирается через скалистые горы, оглядываясь назад, чтобы убедиться, что ХОББИТЫ идут за ним.

СЛЕДУЮЩИЙ КАДР: ФРОДО и СЭМ стараются поспеть за ним.

СМЕАГОЛ

К вратам, к вратам!

К вратам, говорит повелитель. Да!

В КАДРЕ: Лицо ГОЛЛУМА становится злым.

ГОЛЛУМ

Нет! Мы не пойдем назад. Только не туда.

Только не к нему. Они не могут нас заставить.

(кашляет)

Голлум! Голлум!

Он карабкается дальше и останавливается на вершине скалы.

Его лицо неожиданно смягчается.

СМЕАГОЛ

(умоляюще)

Но мы поклялись служить хозяину прелести.

ГОЛЛУМ

Нет. Пепел, пыль и жажда,

И мерзость, мерзость, мерзость.

Подобные внутренние противоречия переживают и ваши путники. Каждый из них взвешивает в уме все «за» и «против» нового предприятия, прикидывая, стоит ли игра свеч. Путники хотят увидеть счастливый конец, но, прежде чем согласиться посвятить себя осуществлению этой мечты, им приходится бороться с сомнениями. Также они могут сопротивляться потому, что им заметны слабые места в вашем видении или стратегии, которых не замечаете вы сами. Для того чтобы распознать причины их сомнений, вам и понадобится умение слушать, ведь подобные сомнения — предвестники трудностей, с которыми вам, возможно, придется столкнуться позднее.

Найдите подход к противоположным позициям путешественников

Поскольку ваши спутники столкнутся с необходимостью выбирать между приверженностью и сопротивлением на каждой стадии вашего предприятия, вам нужно научиться взаимодействовать с ними на любом из этих полюсов. Используйте мотивирующую коммуникацию с целью укрепить приверженность ваших путешественников и предупреждающую — чтобы увести их от сопротивления назад к приверженности.

Приверженцы

Мотивация

Используйте мотивирующую коммуникацию, когда ваши спутники, двигаясь к достижению вашей цели, полны энергии и готовы к приключениям. Хотя они и так вовлечены в путешествие, нужно постоянно поддерживать их боевой дух, чтобы сохранить их приверженность.

Сопротивляющиеся

Предупреждение

Используйте предупреждающую коммуникацию, когда вам кажется, что путешественники стоят на месте или начинают двигаться в неверном направлении. Из-за личных предубеждений или по вполне обоснованным причинам они могут начать протестовать. Чтобы увести их от этого в сторону, предупреждайте людей о возможных негативных результатах застоя или отклонения от курса.

Как мотивирующая, так и предупреждающая коммуникации могут побудить ваших спутников к действию на любой стадии путешествия. Подумайте о том, что в данном случае стоит для них на кону, а затем прислушайтесь к ним. Постарайтесь понять, готовы ли они последовать за вами или на их пути есть препятствия. Ваши коммуникативные средства — речи, истории, церемонии и символы — могут помочь им сделать шаг в нужном направлении и принять решение. Освещая для них преимущества приверженности вашему предприятию и потери, неизбежные при сопротивлении, вы поможете им продолжать движение вперед.

Воздействуйте на людей с помощью речей, историй, церемоний и символов

Доносить ваше видение до аудитории можно по-разному. Но устное слово обладает способностью зажигать сердца так, как ни один другой способ коммуникации. Успех устной коммуникации состоит в том, что она может максимально полно донести информацию и выразить эмоции. Используя устное слово в речах, историях и церемониях, дополняя его значимыми символами и эмпатической коммуникацией, вы делаете каждый момент особенным и генерируете энергию, благодаря которой ваша цель кажется осуществимой.

Ваш почтовый ящик может быть переполнен исходящими письмами, разъясняющими суть вашей стратегии и текущее состояние вещей, но лишь собрав людей в одном помещении, вы получите уникальную возможность установить связь между ними. Речи, истории, церемонии и символы являются вашим уникальным набором приемов, позволяющих вам донести вашу мечту до остальных так, чтобы они загорелись желанием исполнить ее и были готовы вам в этом помогать.

ПРИЕМЫ ФАКЕЛОНОСЦА

Произносите речи



Произнося речь, вы имеете возможность объяснить свои идеи и лично сломить сопротивление тех, кто не готов к переменам. Сравнивая текущую ситуацию (то, что есть) с новой реальностью, которая наступит, если путешественники будут работать над исполнением вашей мечты (то, что могло бы быть), вы способны представить будущее более привлекательным, чем настоящее. Речи мотивируют на движение вперед, потому что разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, создает напряжение, от которого ваши путники захотят избавиться. Ваша цель — отвлечь их от текущей реальности и донести до них видение будущего (новый мир), наступления которого они станут с нетерпением ожидать.

Рассказывайте истории



Речи переносят слушателей из настоящего в будущее и обратно; история же показывает трансформацию одного-единственного героя. Наблюдение за тем, как герой прилагает усилия, терпит поражение, а затем преодолевает все трудности, пробуждает чувства, глубоко воздействующие на наши души. Истории запоминаются потому, что в наших сердцах и умах они связаны с определенной идеей. Благодаря трехчастной структуре истории легче запоминать и рассказывать другим, что помогает распространению заложенных в них идей.

Проводите церемонии



Церемонии удовлетворяют нашу потребность в коллективном выражении эмоций, результатом которого является ощущение всеобщего обновления. Этот прием помогает путникам получить представление о новой модели поведения или очистить свой разум от старого и ненужного, чтобы двигаться дальше налегке. Остановившись с целью собраться вместе и выразить свои эмоции, путники получают столь необходимую им передышку. Используйте церемонии как средство, чтобы отмечать важные моменты: это даст путешественникам ощутить единение и чувство приверженности общему делу.

Используйте символы

Символы — это предметы, которые приобретают особое значение, являясь частью речи, истории или церемонии. Они представляют собой концентрированное выражение идей и эмоций. За счет вызываемого ими отклика символы становятся визуальным языком определенной социальной группы. Они кратко и порой очень емко выражают мысли, чувства и ценности людей. Существуют визуальные, звуковые, пространственные и физические средства создания эмоционально заряженных предметов, напоминающих вашим спутникам о ключевых моментах путешествия.



РЕЧИ

Убеждайте с помощью речей

Выступления перед аудиторией зачастую содержат истории, церемонии или символы, которые делают идеи более значимыми и усиливают эмоциональное напряжение. Речи отличаются от историй тем, что последние, как правило, следуют хронологическому порядку, тогда как речи никак не ограничены временем или местом. Публичное выступление позволяет вам выражать свои мысли в том порядке, который помогает донести ваши идеи до слушателей максимально убедительно и увлекательно.

В случае, когда вам нужно убедить аудиторию в чем-либо, произносите речь. Эффективная речь создает напряжение и затем рассеивает его независимо от того, является ли она официальным обращением к большому числу путников или неформальным выступлением перед небольшой группой собравшихся. Сильные речи способны завоевывать интерес публики подобно хорошим рассказам, но кроме этого они обладают еще одним уникальным свойством: речи призывают ваших слушателей к действию, прося их согласиться с вашей идеей и последовать за вами.

Чтобы принять ваше видение будущего, вашим путникам потребуется пройти через свои собственные трансформации. Прежде чем они услышат вашу речь, они могут думать или вести себя определенным образом, но после вашего выступления их поведение и образ мыслей должны измениться. Ваши люди лучше поймут, что требуется для достижения вашей цели, если вы уточните, из какого пункта им нужно выйти и куда именно прийти. Все аспекты вашей речи должны поддерживать данную трансформацию.



Кристин Лагард, директор-распорядитель МВФ, произносит речь в Давосе

Убедительная речь демонстрирует разницу между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, а затем рассеивает его, давая представление о новом мире. Так же, как интересная история создает и рассеивает напряжение, разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, создает напряжение, которое выбивает слушателей из равновесия. При правильной подаче информации эта разница порождает дисбаланс, вызывающий у слушателей желание восстановить равновесие, что возможно только при выполнении решительных действий, направленных на сокращение разрыва между настоящим и будущим. Им нужно покинуть зону комфорта своей нынешней реальности и начать движение к новой точке, более близкой к тому будущему, которое вы себе представляете.

В конце речи остановитесь на идее нового мира, описав ваше видение будущего так, чтобы вашим путникам захотелось посмотреть на него своими глазами. Мотивируйте слушателей, описывая возможное будущее с восторгом и благоговением так, чтобы показать: награда будет стоить их усилий. Закончите речь, не только объяснив, почему достижение вашей цели возможно, но и показав, что это лучший из возможных выборов.

Трехчастная структура убедительной речи

В 2013 году Кристин Лагард, директор-распорядитель Международного валютного фонда (МВФ), произнесла речь в Давосе, Швейцария. Темой давосского форума был «устойчивый динамизм», который должен являться целью всех стран, если они планируют пережить очередной существенный спад в экономике.

Начало: то, что есть

Обрисуйте реалистичную картину настоящего. Что будет дальше, если ваши спутники останутся на месте и не будут ничего предпринимать.

«Я знаю, что все мы глубоко обеспокоены состоянием мировой экономики. Итак, что мы видим? Благодаря мерам, принятым за последний год, мы можем наблюдать некоторую стабилизацию финансовой обстановки.

Но не все так благополучно. Восстановление идет медленными темпами, и все еще присутствует значительная неопределенность. МВФ всего пару часов назад объявил в отчете о перспективах мировой экономики, что в этом году ожидается рост всего на 3,5 % — не намного выше, чем в прошлом году. Может быть, нам и удалось устранить краткосрочные затруднения, но долгосрочные остаются в силе».

Середина: то, что могло бы быть

Расскажите о возможном новом будущем. Подчеркните разницу между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, показав таким образом необходимость перемен.

«Так как же нам успешно прийти к новому будущему? На этот вопрос нет простого ответа. С чего же начать? Я думаю, начинать нужно с того, чтобы новое поколение обрело строй — в мире, который объединен гораздо более крепкими связями, чем когда-либо прежде.

Это новое поколение мыслит по-новому. Оно привыкло к открытости, демократии и глобальной доступности СМИ...

Быть может, мы способны заложить основы будущего успеха, взяв на вооружение некоторые из зарождающихся ценностей этого нового поколения».

Конец: новый мир

Равновесие восстановлено, и к концу речи все видят награду, которую они обретут, создавая новое будущее.

«Я считаю, что мы стоим на пороге новой мировой экономики, отличительными чертами которой являются быстро меняющиеся обстоятельства и новые способы мышления.

Да, эта новая экономика будет иной в географическом отношении, она станет полагаться на динамично возникающие рынки и развивающиеся страны. Кроме того, она будет относиться к другому поколению и формироваться на основе иных ценностей и принципов.

То, что нам нужно сегодня, — “новый момент в истории”, который будет сформирован на основе ценностей новой эры: большей открытостью и взаимовыручкой между странами, большей вовлеченностью и солидарностью среди людей и большей ответственностью тех, кто занимается вопросами мировой экономики».

Речи побуждают к действию

Разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, позволяет путешественникам двигаться от знакомого к неизвестному. Хотя люди, как известно, чувствуют себя более комфортно в привычном окружении, когда они слышат о чем-то совершенно ином, создается конфликт, разрешения которого они ждут с нетерпением. Публика любит слышать о появлении дилеммы и ее разрешении; это подогревает их интерес к вашей речи.

По окончании вашего выступления у путешественников должно сложиться яркое представление о том, что могло бы быть, и к тому же они должны четко осознавать, что если они предпочтут то, что есть, и вместо приверженности вашей идее начнут сопротивляться, то их ожидает застой и упадок. Благодаря Будущему блаженству ваши слушатели поймут, как может измениться их мир, и с радостью последуют за вами.

ИСТОРИИ

Увлекайте за собой с помощью историй

То, что пятиступенчатая структура трансформации соответствует традиционному сюжету рассказа, делает рассказ особенно эффективным приемом в вашем путешествии. Людям нравятся истории, поскольку их увлекают перемены. Когда мы наблюдаем за тем, как кто-то меняется, это дает нам надежду, что и мы тоже сможем. При правильной подаче истории также могут создавать связь между вами и вашими путешественниками, благодаря которой они с большей открытостью и готовностью выслушают ваши идеи.

Рассказы можно вести от разных лиц — «Я», «мы» «они» — в зависимости от того, какого эмоционального эффекта вы хотите достичь. Истории от первого лица («я») описывают ваш личный опыт факелоносца, приглашая остальных увидеть ваш внутренний мир и почувствовать связь с вами. Истории, объединенные местоимением «мы», передают опыт группы людей с акцентом на их общих переживаниях и принципах, которые объединяют их вместе. Рассказы, ведущиеся от третьего лица («они»), повествуют о том, что происходило с другими: как правило, в другом месте или в другое время, что позволяет рассматривать абсолютно любой опыт, в любом историческом периоде.

Однако независимо от того, от чьего лица ведется повествование, все истории следуют на первый взгляд простой трехчастной структуре: сначала перед нами предстает положительный персонаж, который затем сталкивается с трудностями и меняется в ходе борьбы с ними. С замиранием сердца мы наблюдаем за тем, как герой повествования собирает все свое мужество в кулак и одерживает победу над врагами, что в конце концов приводит его к заслуженной награде.

Трехчастная структура повествования

Начало

Симпатичный нам герой, с которым можем себя соотнести, оказывается вовлечен в приключение.

Герой (протагонист) — главное действующее лицо, благодаря которому происходит развитие сюжета. Он нам симпатичен, и мы готовы принять его сторону. Однажды в его привычном мире случается необыкновенное событие, после чего герой должен решить, готов ли он вступить на новый путь, открывшийся перед ним, ведь это означает шагнуть в неизвестность.

Четыре простых, дружелюбных хоббита из сельского региона, известного как Шир...

Середина

Герой сталкивается с препятствиями, которые кажутся непреодолимыми и в которых проверяется его мужество.

Решившись на приключение, герой понимает, что ориентироваться в этом новом, особенном мире гораздо сложнее, чем он думал. Ему приходится сталкиваться со сложными препятствиями, тяжелыми испытаниями и опасными противниками. При этом он рискует потерять нечто ценное. Трудности, через которые проходит данный персонаж, укрепляют его эмоциональную вовлеченность в путешествие, и в самый тяжелый момент он решает идти до конца.

...оказываются вовлечены в эпическую борьбу за судьбу самого могущественного предмета в мире, Кольца Всевластиа. Фродо проходит через практически непреодолимые препятствия, а его дружба с Сэмом подвергается жестокому испытанию. Пиппин оказывается на службе у обезумевшего правителя, а Мерри участвует в сражениях против воинов Саурана.

Конец

Герой достигает желаемой цели, и его трансформация завершается.

Пройдя через финальное испытание, герой возвращается в свой привычный мир. Он овладел новыми способностями, одолел врага, набрался мудрости и достиг единения с другими путниками. Отныне это мудрый и сильный персонаж. В результате его путешествия меняется и мир.

Четверо хоббитов восстанавливают баланс между добром и злом и, вернувшись домой, узнают о захвате Шира. Обретя уверенность в себе и набравшись опыта во время путешествия, они освобождают страну и становятся ключевыми фигурами в ее управлении. (Примечание: В фильме Питера Джексона события не отображены в такой последовательности, но Толкиен именно так показывает изменения, происходящие с хоббитами.)

Истории передают важную информацию

Истории служат для установления эмоциональных связей с тех пор, как люди впервые собрались вокруг костра. Во многих культурах они передаются из поколения в поколение почти без изменений. В наше время истории все чаще используются в бизнесе, поскольку благодаря им идеи, данные и планы легче соотнести с собой, запомнить и повторить, ведь информация, содержащаяся в них, ассоциируется с сильными эмоциями.

По словам психиатра Брюса Перри, передача информации не в виде простого перечисления фактов, а в разнообразных формах, с использованием метафор и рассказов, повышает уровень внимания слушателей и избавляет их от скуки. Истории, построенные при помощи литературных или киноприемов, удерживают наше внимание, постоянно создавая и рассеивая драматическое напряжение.

Кроме того, истории помогают нам лучше понять окружающий мир, предлагая ментальные модели или схемы для его визуализации и описания. В ранних культурах мифы описывали происхождение мира и обрисовывали его план (небо наверху, земля внизу, вода поблизости или вдаль) и различные знаки, помогающие ориентироваться в нем, — горы, деревья, реки и моря. Таким же образом люди в современном мире используют в качестве ориентиров истории, помогающие им понять, где они находятся сейчас, откуда пришли и куда направляются.

Представляя ваше предприятие слушателям так, словно рассказываете историю, вы помогаете вашим спутникам совершить переход от мира, окружающего их сейчас, к будущему миру, который вы задумали для них. Но еще более наглядно показать этот мир вашим путешественникам можно с помощью церемоний.

ЦЕРЕМОНИИ

Создавайте эффект погружения с помощью церемоний

Так же как и истории, церемонии отражают процесс трансформации. На протяжении тысячелетий почти во всех культурах существует ритуал проведения церемоний, призванный акцентировать внимание на переменах, которые происходят с человеком в важные моменты его жизни.

Антрополог Арнольд ван Геннеп, впервые вводя термин «обряды перехода», писал: «Во всех обществах обряды используются для обозначения переходов». Он рассматривал обряды как некое перерождение, в процессе которого необходимо пройти через ритуальную смерть для того, чтобы возникла новая сущность. Среди современных обрядов перехода можно назвать бар-мицву, бал дебютанток, получение диплома, крещение, свадьбу, коронацию и инаугурацию.

Поскольку обеим авторам этой книги довелось стать женами мексиканцев, для иллюстрации процесса трансформации во время церемонии мы выбрали ритуал Кинсеаньера. Латиноамериканские девочки при достижении пятнадцатилетнего возраста проходят через эту церемонию, символизирующую их превращение из девочки в женщину. Подобно рассказу, эта церемония состоит из трех частей: придя на нее ребенком, девочка переживает метафорическую трансформацию и в конце предстает как женщина.

Трехчастная структура обряда перехода

Начало: отделение

Происходит отделение от текущего статуса или социальной группы. Оставляя старую жизнь позади, девочка переживает метафорическую смерть.

- Обычная одежда.
- Головной убор.
- Нет скипетра.
- Нет украшений.
- Обувь на плоской подошве.
- В руках — последняя кукла.

Середина: переход

Для обозначения трансформации девочка символически меняет свою внешность или поведение.

- Переодевается в белое платье.
- Головной убор сменяется тиарой.
- Получает в руки скипетр.
- Надевает серьги.
- Плоская подошва сменяется каблуками.
- Кукла передается младшей девочке.

Конец: перерождение

Вернувшись в измененном облике, девочка берет на себя новую роль, готовая к жизни по новым правилам.

- Она бережет свою чистоту.
- Является принцессой перед лицом Бога.
- Решает более взрослые задачи.
- Помнит о Божьих заповедях.
- Одевается как женщина.
- Оставляет все детское позади.

Обряды перехода

Церемонии являются глубоко укоренившейся частью практически любой культуры. Собрания, посвященные тому, чтобы почтить трансформацию с помощью церемонии, укрепляют важнейшие ценности той или иной группы. Когда сотрудники выпивают вместе после сдачи проекта или организация отмечает успех предприятия запуском воздушного шара — это и есть церемонии. В наше время многие организации крупнее, чем некоторые исторические цивилизации, и тем не менее они зачастую упускают из виду столь важное средство коммуникации. Если жизнь представляет собой череду переходов от одного состояния к другому, значение которых признает большинство культур, то, возможно, и лидерам следует признавать их важность?

Некоторые церемонии направлены на чествование нового начинания, другие же — на подведение черты под чем-то завершившимся, но все они помогают людям осознать, на какой стадии трансформации они находятся. Церемонии помогают путникам двигаться дальше, отмечая важность принесенных ими жертв и потраченных усилий, а также наполняя их энергией для дальнейшей борьбы. Кроме того, они выражают радость и благодарность по поводу уже достигнутого. Церемония необходима в моменты триумфа или разочарования, поскольку она позволяет сохранить мотивацию. Мы привыкли отмечать победы, однако даже на черных полосах — как на небольших ошибках, так и на настоящих катастрофах — необходимо останавливать внимание, чтобы можно было двигаться дальше. Церемония, посвященная трансформации, имеет более глубокое значение, чем простая вечеринка, потому что она выражает переживания группы в период перемен. Например, момент храбрости на стадии Борьбы можно отметить с помощью собрания, на котором ваши путники высмеивают своего врага, набравшись, таким образом, смелости посмотреть в лицо своим страхам.

Одна из главных задач церемоний — подчеркнуть единство ее участников. С их помощью выражаются такие мысли, как: «мы настроены серьезно», «это-му нужно положить конец», «я буду верен этому». Некоторые церемонии настолько значимы, что их невозможно повторить: они становятся драгоценным опытом, крепко соединяющим людей в единое целое. По мнению французского социолога Эмиля Дюркгейма, ритуалы не только утверждают общественный строй, но и способствуют сплочению группы и укреплению межличностных отношений.

Согласно исследованию Мельбурнского королевского технологического университета, церемонии также улучшают коммуникацию, «вызывая ажиотаж, концентрируя внимание, делая момент запоминающимся и вызывая ассоциации». По сути, церемонии помогают людям понять и осмыслить новые идеи и способы мышления, делая так, чтобы определенный момент запомнился как можно лучше.

СИМВОЛЫ

Аккумулируйте силу с помощью символов

Символом может быть что угодно — изображение, предмет, слово или место, — подразумевающее что-то еще. Большинство символов приобретают свое значение, когда становятся частью какого-то значимого момента речи, рассказа или церемонии, а зачастую — и всех трех из них.

Использование моментов, которые превращают предметы в значимые символы, — это неотъемлемая черта человеческой природы. Антрополог Виктор Тернер определил символ как минимальную единицу ритуала в культурах. У нас есть потребность сохранять и воссоздавать эмоции, испытанные в прошлом, и с самых ранних времен существования человечества такую возможность нам дают символы.

Их очень много, ведь символом может стать все, что угодно. Бывает, что они создаются намеренно: к таким символам можно отнести монеты, флаги, логотипы и талисманы. Другие же предметы получают символическое значение в результате определенных событий: среди них может быть, например, долларовая купюра с вашей первой сделки или приз, который ваша команда выиграла на корпоративном пикнике. Символы помогают сохранить значение этих событий в нашей памяти.

Визуальные

То, что вы видите

Изображения или предметы, выражающие значение символа.

Вы можете развесить баннеры с каким-либо изображением, или упомянуть в своем рассказе о некоем предмете, спрятанном под сиденьями публики, или в нужный момент вашей речи запустить фейерверки.

Звуковые

То, что вы слышите

Символы в виде слов или звуков, а также выражение эмоций группы.

Это может быть выкрикнутое заявление, звон колокольчика или воодушевляющая музыка в конце вашего выступления. Кроме того, путешественники могут прочесть новую миссию компании вслух, что создает ассоциации с литургией, или спеть хором.

Пространственные

То, где вы находитесь

Символические места — священные или исторические — придают особое значение проводимым в них собраниям.

Расскажите историю именно там, где она происходила, или произнесите речь в некоем историческом месте, что придаст вашей встрече оттенок священности. Символичность церемонии может создаваться за счет особой атмосферы или захватывающего вида.

Физические

То, что вы делаете

Наши жесты и одежда передают то, что мы чувствуем и на чьей стороне находимся.

Грустные путники могут обниматься, а веселые — танцевать между рядами в конце речи. На время церемонии они, как вариант, надевают значки в знак своего единения.

Прислушивайтесь к идее, которую несут в себе символы

Наиболее эффективные символы возникают во времена, когда компания или группа людей переживает некий совместный опыт: например, когда сотрудники надевают специально сшитые футболки в знак солидарности с теми, кому приходится работать допоздна, чтобы выпустить продукт. Факелоносцы должны внимательно следить за предметами, которые способны стать символами, и использовать их для лучшей передачи своих идей в речах, рассказах и церемониях.

Символы могут оказывать серьезное влияние на бизнес. За долю секунды нечто обыкновенное иногда наполняется смыслом и заряжается эмоциями. Не стоит закреплять символы за организацией: это редко воспринимается как нечто особое и значимое. Лучше усиливайте значимость существующих символов, чтобы создавать понятные для всех идеи и смыслы. Понаблюдайте за действиями ваших путников в те моменты, когда они собираются вместе, и послушайте их рассказы — таким образом вы сможете выяснить, какие символы для них значимы. Используя эти символы в своей коммуникации, вы демонстрируете уважение к тем идеям и эмоциям, которые они несут в себе. Однако не забывайте, что символы могут в одинаковой степени вызывать как чувство единения, так и возмущения, поэтому обращаться с ними нужно уважительно.

WE ARE LASER-FOCUSED

Говард Шульц обращается
к менеджерам кофеен на фоне
Стены приверженности,
подписанной ими
в Новом Орлеане



АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. ПУТЕШЕСТВИЕ

Starbucks

Многие из наиболее долго существующих компаний, стремясь сохранить свои позиции в будущем, проходили через изрядное количество трансформаций, и Starbucks в этом смысле — не исключение. С момента своего появления в 1971 году в качестве маленькой местной кофейни компания несколько раз видоизменялась, став наконец всемирно известным брендом. Одна из самых сложных трансформаций Starbucks произошла в начале 2000-х годов, когда для возвращения бренда к былому величию лидеру компании пришлось предпринять масштабное путешествие.

Starbucks устраняет негативные последствия стремительного роста

Во времена процветания Starbucks Говард Шульц оставил свои повседневные заботы генерального директора компании и в 2000 году взял на себя роль председателя совета директоров. Восемь лет спустя, в начале 2008 года, когда разразился мировой экономический кризис и прибыль резко упала, Шульц вернулся к обязанностям генерального директора. Шульцу показалось, что душа бренда находится под угрозой, так как компания в погоне за ростом допустила определенные ошибки в управлении и несколько отошла от своей ключевой миссии. Вернувшись, Говард обратился к своим подчиненным (которые внутри компании называются «партнерами»), сказав: «Двигаясь вперед, мы пересмотрим наши приоритеты, вновь обратившись к нашему наследию и к тому, за счет чего мы изначально достигли успеха: к ситуации, когда на первом месте во всем,

что мы делаем, стоял клиент». Компании требовалось срочное обновление и восстановление былой клиентоориентированности. События, описанные ниже, показывают, какой результат принесло то, что Шульц вовлек в исполнение своей мечты всю компанию. Его опыт отражен в книге *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul*¹ и на сайте Starbucks.

Создание мечты, ориентированной на клиента

Вернувшись в кресло генерального директора, Шульц первым делом собрал вместе 20 топ-менеджеров наряду с другими сотрудниками из разных частей компании. Прежде чем приступить к непростой работе планирования будущего, все эти люди некоторое время просто наблюдали. Команда посещала различные места Сиэтла за пределами офиса, чтобы отойти от привычной обстановки и беспристрастно взглянуть на то, какой стала компания. Им предстояло честно ответить на вопрос, когда именно ее политика пошла по неверному пути, и начать думать о предстоящих преобразованиях.

Умение слушать ▶

Церемония на стадии ▶
Мечты: глубокое погружение

Символ на стадии ▶
Мечты: звуковой

Встреча сотрудников началась с сентиментальной ноты: чтобы настроить присутствующих на творческий лад, им был показан видеоряд, сопровождаемый музыкой. Когда участники встречи прошли в переговорную комнату, то они увидели разложенные на столе плееры iPod с музыкой Beatles и постеры с изображением группы. Каждому из них был выдан маркер Sharpie и шесть карточек. Задание звучало так: «Как можно трансформировать икону?» И хотя было странно сравнивать Starbucks с Beatles, это помогло участникам встречи взглянуть на свою компанию с другой стороны. В числе ответов на поставленный вопрос встречались следующие: «Они не боялись рисковать; они увлекли нас за собой тогда, когда мир нуждался в культурных лидерах; они продолжали меняться, но в то же время оставались верны своей музыке».

К концу первого дня команда разделилась на небольшие группы и отправилась в город, чтобы изучить самые успешные местные предприятия, такие как Pike Place Market, Beecher's Handmade Cheese и Theo Chocolate. Задачей этих сотрудников Starbucks было наблюдать, а затем поделиться тем, что они услышали, попробовали и почувствовали. В Beecher's Handmade Cheese, рядом с Pike Place Market, Шульца поразило то, насколько легко складывался его диалог с женщи-

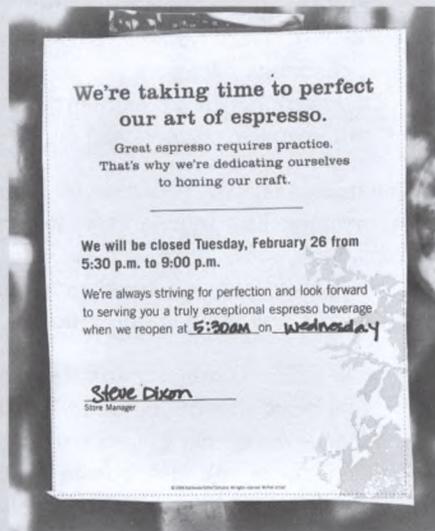
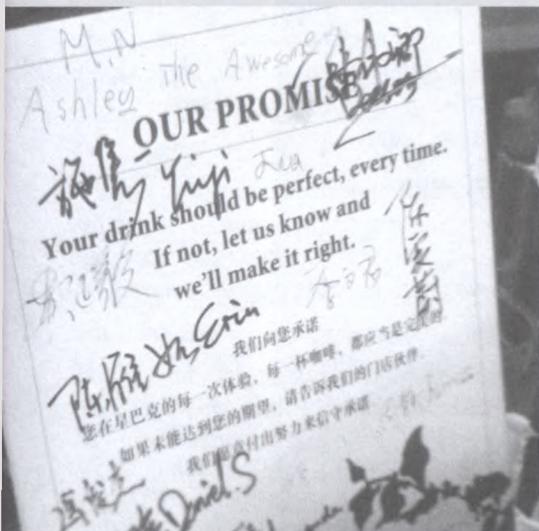
¹ На русском языке книга выходила под названием «Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucks-душу».

ной за стойкой. Он спросил ее: «Как вам удалось стать таким знатоком сыра?» — и был озадачен, услышав, что еще полгода назад она абсолютно ничего о нем не знала. Это заставило его задуматься о тысячах бариста, работавших в Starbucks. Как ему пробудить в них подобную увлеченность, побуждающую их с удовольствием делиться тем, что они знают о кофе?

Признаки перемен

В феврале 2008 года, с целью воспламенить в бариста страсть к работе и расширить их знания о кофе, Шульц на три с половиной часа закрыл 7 100 кофеен, что обошлось компании в \$ 6 млн прибыли. Этот перерыв был использован для того, чтобы вновь обучить сотрудников приготовлению идеального эспрессо. На время закрытия на двери каждой кофейни красовалось объявление, сообщавшее: «Нам необходимо время, чтобы довести наше искусство приготовления эспрессо до совершенства. *Идеальный эспрессо требует* практики. Именно поэтому мы занимаемся оттачиванием своего мастерства».

На дверях кофеен были развешаны объявления, демонстрирующие посетителям преданность Starbucks искусству приготовления кофе



Церемония на стадии ▶
Прыжка: демонстрация
вовлеченности

На следующий день бариста повесили новое объявление, снабдив его своими подписями. Оно гласило: «Мы хотим, чтобы ваш напиток всегда был идеальным. Если это не так, просто скажите нам, и мы все исправим». В результате качество кофе в Starbucks резко улучшилось и продолжает оставаться на том же уровне. Шульц поделился своими размышлениями по этому поводу: «Нам нужно было вернуть былую увлеченность и энтузиазм, которыми должен обладать в Starbucks каждый. *Это означает сделать шаг назад*, прежде чем мы сделаем множество шагов вперед».

Подтверждение приверженности мечте

После встречи с командой топ-менеджеров Шульц собрал лидеров следующего уровня: 200 руководителей со всего мира. Он вспоминает об этом так: «Я не мог отличить пессимистов от оптимистов. Кто верил в Starbucks и, раз уж на то пошло, кто верил в меня?» Он решил, что сейчас ему остается лишь говорить от всего сердца: «Дамы и господа, давайте будем честны друг с другом. Мы делаем нашу работу уже не так хорошо, как раньше. И этой посредственности нужно положить конец». Наступивший тогда момент требовал честной оценки ситуации и вместе с тем искреннего оптимизма. Три дня ушло у собравшихся на обсуждение перемен и попытки сформулировать новую миссию. Это был один из первых шагов на пути компании к переосмыслению своей миссии. Вначале ее версия выглядела так: «Сделать Starbucks главным поставщиком лучшего кофе в мире, сохраняя верность непреложным принципам компании по мере ее роста». Окончательный же вариант гласил: «Вдохновлять и питать человеческий дух. Один человек, одна чашка кофе, один район одновременно».

Шульц понимал, что требовать от людей, чтобы они просто следовали за ним, — недостаточно. Ему нужно было доказать необходимость перемен, а затем попросить остальных стать его союзниками, постараться заслужить их доверие. Шульцу удалось достичь своей цели, используя речь, которая содержала его убедительную и подлинную историю.

«За неделю до того, как я вернулся на позицию генерального директора, мои дети спросили: “Папа, зачем ты возвращаешься? Тебе это не нужно”. Я ответил, что в моей жизни есть две вещи, которые я люблю: наша семья и эта компания. Ради своей семьи я готов на все... и я готов на все ради этой компании. Я возьму на себя полную ответственность. Я пройду сквозь любые стены и преодолю любые барьеры, чтобы убедиться: мы

История на стадии ▶
Прыжка: любые жертвы
ради награды

добились того, чего заслуживаем... однако никто из нас, включая меня, не может сделать подобное в одиночку. За всю историю компании мы еще никогда не нуждались друг в друге так, как сейчас».

И на этот раз, так же как и в ситуации с командой руководителей несколько недель назад, Шульц поручил двум сотням лидеров посетить наиболее привлекательные предприятия Сизтла. Их задача состояла в том, чтобы рассматривать эти места не с точки зрения продавца или руководителя, а с точки зрения клиента. Это в очередной раз подчеркнуло, насколько компания нуждалась в переосмыслении собственной деятельности, которая при принятии любого решения должна была прежде всего ориентироваться на клиента.

В конце мероприятия Шульц взял слово и произнес: «Несколько недель назад мы начали изучать листок бумаги, которому уже 25 лет, — это формулировка миссии Starbucks». Ему казалось, что компания в процессе стремительного роста отошла от своей первоначальной миссии, которая была переосмыслена в свете необходимых перемен и видоизменена. Далее он продолжал: «Мы изменили ее таким образом, чтобы она выражала наш энтузиазм по отношению к будущему и наше уважение к прошлому. Позволяя, кроме того, людям увидеть компанию в новом свете».

Шульц взял лист бумаги и начал зачитывать заглавную строчку документа. Он прочел вслух: «Вдохновлять и питать человеческий дух. Один человек, одна чашка кофе, один район одновременно». Затем неожиданно вице-президент компании поднялась со своего кресла и прочла вслух следующую строчку, а вице-президент Starbucks в Великобритании — следующую. Один за другим лидеры прочли вслух миссию компании. Это был эмоциональный, глубоко потрясающий момент; некоторые из присутствующих плакали.

После представления новой миссии двери открылись, и все вышли из переговорной комнаты, перейдя в помещение большего размера. Там, к их удивлению, находилась выставка, подобная тем, что проводятся в музеях. Она была посвящена новой миссии и производила сильное эмоциональное воздействие. На одной стене располагались выдержки из бумажных и электронных писем клиентов. На другой — более тысячи кофейных кружек с надписями от руки, повествующие о том, что испытывали клиенты во время посещения Starbucks. «Мне пришла в голову идея для ужина» или «Я поиграл с ребенком, бегавшим по кофейне». Каждый экспонат был призван напомнить о ключевых ценностях компании и о том, почему клиент всегда должен находиться на первом месте. А затем случилось то, что потрясло Шульца.

◀ Речь на стадии Прыжка: Решимость

◀ Умение слушать

◀ История на стадии Восхождения: потеря направления

◀ Церемония на стадии Битвы: поднятие боевого духа

◀ Церемония на стадии Прыжка: подтверждение вовлеченности

Церемония на стадии ▶
Прыжка: подтверждение
вовлеченности

Люди стали возвращаться в переговорную: они подходили к Шульцу с просьбой подписать их экземпляр с формулировкой новой миссии. Вскоре образовалась очередь. Шульц пожимал руки лидерам, более 150 из которых обратились к нему с просьбой подписать их экземпляр в знак эмоционального выражения своей приверженности общему делу.



Pike Place Roast стал символом трансформации Starbucks

Взгляд в прошлое на пути к будущему

Среди шагов, предпринятых компанией для занятия Starbucks позиции безусловного лидера в мире кофе, было расширение ассортимента. В числе новых продуктов появился зерновой кофе с особым вкусовым оттенком. Его компания предпочла более темной обжарке и традиционным сортам. Starbucks выпустила новый сорт с особым вкусом, а также вновь ввела традицию молоть кофе непосредственно в кофейнях, давно отмененную в целях сокращения времени обслуживания клиентов. Новый кофе стал поводом для энтузиазма и единения бариста, а помещения кофеен наполнились ароматом свежемолотых зерен, воскрешающим в памяти незаслуженно забытые ритуалы Starbucks. Этот новый сорт получил название Pike Place Roast, в честь самого первого Starbucks, расположенного на территории знаменитого рынка Pike Place в Сиэтле. Для партнеров (сотрудников) и клиентов такой шаг стал знаком того, что компания воз-

вращается к своим корням. Взгляд в прошлое на пути к будущему, как назвал это Шульц, добавив: «У Pike Place Roast есть все шансы стать символом нашей трансформации и доказать, что компания всерьез намерена занять лидирующую позицию в мире кофе».

Проигранная битва и закрытие 600 кофеен

Стоимость акций Starbucks продолжала падать, и совет директоров поставил перед Шульцем задачу закрыть часть кофеен и урезать расходы. 600 заведений должны были прекратить свое существование. Поразительно, что 70 % из них были открыты за последние три года, в период агрессивного роста компании. Данный факт еще раз подтверждает, что некоторые фундаментальные ценности Starbucks оказались забыты. 1 июля 2008 года в письме к сотрудникам Шульц объявил о сложном, но необходимом решении закрыть часть кофеен:

«Это самое непростое и горькое решение за более чем 25 лет моей работы в Starbucks, но необходимо понимать, что важной частью преобразования компании является наша способность смотреть в будущее, одновременно стремясь к обновлению и анализируя — порой запоздало — решения, принятые в прошлом, как удачные, так и нет. Несмотря ни на что, я твердо убежден: наши лучшие дни еще впереди».

Таким образом Шульц дал понять, что решение о закрытии было трудным и болезненным, а расставание с людьми, которые работали в оказавшихся под ударом кофейнях, будет исключительно уважительным. Генеральный директор рассказал о том, какие компенсации они получают, и о том, что их руководители постараются максимально честно и прозрачно урегулировать сложившуюся ситуацию. Шульц также пояснил, почему он считает это болезненное решение шагом в правильном направлении:

«Мы убеждены, что построение прочной выдающейся компании требует предусмотрительности, а порой и мужества для принятия непростых решений. Это один из тех случаев... Честное слово, я понимаю все значение закрытия такого количества кофеен и то, как оно подействует на наших сотрудников. Я уверяю вас, что мы проанализировали все последствия, решаясь на данный шаг, который необходим для усиления нашей компании сейчас и в будущем».

◀ Речь на стадии
Восхождения:
на распутье

Скорбь от утраты тысячи человек

Заккрытие кофеен и увольнение помогли уменьшить расходы, но для уверенности в победе этого было недостаточно. 29 июля 2008 года компания объявила о своем намерении сократить тысячу рабочих мест в офисах Starbucks и попросила 550 человек покинуть организацию. На следующий день Шульц обратился к тысяче собравшихся сотрудников головного офиса компании. Он понимал, что новость об увольнениях потрясла не только тех, кто должен был уйти, но и тех, кто оставался и присутствовал на этом собрании.

«Я приношу свои извинения, если кто-то из присутствующих считает, что случившимся за последние недели и, в частности, вчера мы попрали ценности компании».

Шульц показал свою эмпатию, разделяя боль и скорбь присутствующих, а также говоря о том, какую горечь он испытывает по поводу случившегося:

«Это определяющий момент в истории Starbucks Coffee, а такие моменты всегда довольно тяжелы и эмоциональны, вот почему я бы хотел высказаться относительно произошедшего вчера. Я не был готов к такому и не мог даже предположить, что буду вынужден принимать решения, вынуждающие меня просить талантливых, достойных, полных энтузиазма партнеров покинуть нашу компанию... Я знаю, что все недовольны и опечалены, и знаю, что все злятся».

Шульц объяснил, что решение об увольнениях было принято для обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании и что Starbucks вместе со всеми своими сотрудниками должна двигаться вперед.

Увлечь остальных в путешествие к новому миру

Всего несколько месяцев спустя тысячи менеджеров кофеен собрались на конференции, посвященной трансформации компании. Эти люди являлись местными лидерами, которые формируют взаимоотношения с клиентом, и Шульц хотел обратиться к ним напрямую, рассказав о своих целях и о том, чего он ожидает от них и от всех остальных сотрудников Starbucks. Изменение отношения к клиенту было возможным только при условии, что все менеджеры поймут: в их руках сосредоточена сила, способная принести успех Starbucks.

Шульц и его команда организовали масштабную встречу с 10 000 сотрудников из Нового Орлеана (8000 менеджеров кофеен и 2000 региональных и областных ру-

Речь на стадии ►
Восхождения:
на распутье



Менеджеры кофеен посвятили тысячи часов реконструкции «Нинт Уорг» в Новом Орлеане

ководителей). На проведение этого мероприятия была потрачена значительная сумма в \$30 млн, хотя состоялось оно всего через месяц после удара по мировой экономике, случившегося в сентябре 2008 года. Некоторые руководители и члены совета директоров советовали Шульцу все отменить из-за слишком крупных расходов, однако он не сомневался в правильности своего шага.

Выбор пал на Новый Орлеан не случайно, ведь этот город имеет исторически важное значение для мира кофе: в свое время он стал первым портом США, куда начали поставлять данный продукт. Но, что еще важнее, на момент проведения встречи Новый Орлеан переживал тяжелый период борьбы за восстановление былой славы после урагана «Катрина». Целых три года после бедствия город находился в плачевном состоянии, некоторые районы до сих пор лежали в руинах. Таким образом, Шульц был убежден, что армия, которую он привезет в город, будет заниматься не только восстановлением Starbucks, но и поможет реконструкции Нового Орлеана. В каждый из дней конференции около двух тысяч менеджеров, одетых в футболки с надписями «Onward»¹ и «Believe in the Power of 10 000»², на пять часов присоединялись к группам волонтеров, чтобы красить дома, возводить заборы, сажать деревья и строить детские площадки.

¹ «Вперед» (англ.).

² «Верим в силу 10 тысяч» (англ.).

- ◀ Символ на стадии Восхождения: пространственный
- ◀ История на стадии Восхождения: стойкость в битве

На открытии самой конференции Шульц говорил от всего сердца, не придерживаясь какого-либо плана. Он хотел соблюсти баланс между суровой реальностью и верой в перспективное будущее. Стоя на сцене на фоне огромного экрана с надписью «Вперед», он произнес:

«Мы собрались здесь для того, чтобы почтить наше наследие и традиции, а также прямо и честно поговорить о том, в чем состоит наш долг как лидеров... Наша компания не идеальна. Каждый день мы совершаем ошибки... но со многими проблемами мы пытаемся бороться».

Далее он остановился на упомянутых им проблемах, назвав среди них слабую экономику и растущую конкуренцию. Затем, выражая эмпатию по отношению к менеджерам кофеен, Шульц перечислил серию риторических вопросов, отражающих их видение бизнеса:

«Каково это — наблюдать, что нашу кофейню в день посещают примерно на 50 покупателей меньше, чем в прошлом году? Каково это, когда в 8 утра очередь стоит на улице и клиент не выдерживает и уходит? Каково это: встретить знакомого клиента с чашкой кофе из другой кофейни?»

Затем Шульц перешел к постановке задачи и дал обещание помочь менеджерам вернуть Starbucks былое величие:

Менеджеры слушают искренние слова клиентов



Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

История на стадии ▶
Восхождения: потеря
направления



Менеджеры перемешивают теплые кофейные зерна, чтобы лучше прочувствовать то, с чем они работают

«Это серьезные вопросы, и, по моему глубокому убеждению, их значение в том, что мы должны брать на себя ответственность за увиденное. За происходящее с нами. За то, чему мы учимся...»

Я сделаю все, что в человеческих силах, чтобы представлять ваши интересы так, как я прошу вас представлять интересы компании. Страстно. Честно. С неподдельной искренностью и скромностью и делая все возможное, чтобы превзойти ваши ожидания; добившись того, чтобы наше будущее было столь же великим, как наше прошлое».

И Шульц не ограничился только словами. В рамках конференции была создана серия интерактивных мультисенсорных галерей, каждая из которых рассказывала какую-то историю. Проходя через галерею, сотрудники оказывались вовлечены в странствие, посвященное перевоплощению компании. «Например, на одном из экранов транслировался сюжет, где я брал кофейный стакан, подносил его к уху, как в детской игре «в телефон», и слушал настоящие записи звонков клиентов, обратившихся в наш центр поддержки с благодарностью или критикой в адрес наших кофеен», — вспоминает Шульц.

◀ Церемония на стадии **Восхождения:** подтверждение вовлеченности

◀ Умение слушать



Менеджеры кофеен пишут на стене обещания управлять своими кофейнями по-новому

Еще в одной галерее находился фотомонтаж из фотографий клиентов, сделанных в Starbucks, а в другой располагались около тысячи кофейных деревьев и патио для сушки зерен, подобное тому, что используют на кофейных плантациях. Здесь сотрудники компании могли перемешивать рассыпанные по полу кофейные зерна, которые будто сушились на солнце. Также сотрудники могли пройти виртуальную экскурсию по заводу, занимающемуся обжаркой кофе, или ознакомиться с основными этапами «путешествия» кофе — от первых ростков в земле к чашке покупателя.

Кроме того, Шульц попросил менеджеров оставить свою запись на «Стене приверженности» с обещанием управлять своей кофейней так, словно это их собственная компания.

В заключение Шульц произнес искреннюю речь, призывавшую всех к действию:

«Сила этой компании — в вас. Мы, как лидеры, должны понимать, что данный момент, как никогда прежде за всю нашу историю, является переломным. Это проверка на прочность. Суровое испытание, которое покажет, на что мы способны. И первое, что я хочу сделать, — сказать о том, как я горд быть вашим партнером».

Церемония на стадии
Прыжка: подтверждение
вовлеченности

Речь на стадии Прыжка: ▶
призыв

Он понимал, что следует проявить эмпатию по отношению к той стадии пути, на которой находятся его сотрудники, говоря предельно откровенно и даже демонстрируя собственную уязвимость. Вместе с тем ему требовалось ясно донести свою цель и тот факт, что он ожидал от них личного участия в ее достижении.

Возвращение к прибыльности

Благодаря усилиям Шульца и его команды компания вновь стала прибыльным предприятием. Во время конференц-звонка по финансовым итогам третьего квартала осенью 2009 года Шульц рассказал Уолл-стрит: «За последние год и четыре месяца компания столкнулась как с мировым экономическим кризисом (наряду со всеми остальными предприятиями), так и с чередой наших личных трудностей. Сегодня я рад сообщить об итогах третьего квартала, которые являются успешным результатом продуманных действий, предпринятых нами для преобразования компании».

◀ Речь на стадии
Прибытия: победа

Менеджеры кофеен хорошо усвоили урок эмпатии, полученный на конференции в Новом Орлеане. Как Шульц пояснил во время конференц-звонка: «Наши сотрудники смогли представить себя на месте клиентов, и сейчас они многое меняют в процессе организации своей работы».

Он также представил немало доказательств того, что Starbucks вновь стал клиентоориентированной компанией, рассказав о прогрессе, достигнутом с 2008 года: «Мы улучшили кадровую политику, ввели более строгие стандарты качества в наших кофейнях, еще больше утвердились в своем желании обеспечивать самое лучшее обслуживание клиентов, и все это значительно повысило доходность кофеен».

Повышение уровня удовлетворенности клиентов он выразил в цифрах: «...дружелюбность сотрудников повысилась на 7 %, вкус напитков стал на 7 % лучше, скорость обслуживания увеличилась на 11 %, и, что самое главное, общий уровень удовлетворенности клиентов поднялся на 11 %».

«Один из уроков, которые я вынес из этого процесса, — вспоминал Шульц в 2011 году, — заключается в том, что людям нужна неприкрытая правда... Думаю, именно за счет открытости многие присоединились к происходящему, а не отказались от участия в нем. Я искренне убежден, что без того важнейшего мероприятия [в Новом Орлеане] мы бы не смогли преобразовать компанию, тем более за такой короткий срок».

Краткая история путешествия Starbucks

Компания стремительно завоевывала позиции по всему миру, но в процессе роста она утратила часть магии в отношениях с клиентом. За полтора года руководитель Starbucks Говард Шульц и его команда довели до конца смелый проект. Они переосмыслили миссию компании, изменили образ мыслей сотрудников и вдохнули новую жизнь в отношения с клиентом, вернув Starbucks к его истокам.

01

Осознав, что стремительный рост компании оказался разрушительным для ценностей бренда, Говард Шульц возвращается на позицию генерального директора Starbucks.

02

Шульц собирает 20 топ-менеджеров, а также других различных сотрудников компании для переосмысления видения Starbucks.

03

Топ-менеджеры переформулируют миссию компании и обязуются участвовать в процессе ее трансформации.

04

На три с половиной часа Starbucks закрывает 7100 кофеен, чтобы усовершенствовать навыки бариста в приготовлении напитков на основе эспрессо. Бариста обещают готовить более качественные напитки и выражают свою приверженность бренду.

05

Двести топ-менеджеров собираются на Мировом саммите лидеров. Они подтверждают свою готовность участвовать в трансформации.

06

Лидеры просят Шульца подписать их экземпляры документа, где сформулирована миссия компании.

07

Starbucks выпускает кофе Pike Place Roast, что символизирует желание компании вернуться к своим корням.

МЕЧТА

ПРЫЖОК

08

Starbucks объявляет о закрытии 600 кофеен.

09

Starbucks сокращает тысячу позиций, и 550 человек вынуждены уйти.

10

Несмотря на мировой финансовый кризис, который начался в сентябре 2008 года, компания в Новом Орлеане проводит саммит лидеров: в нем принимают участие 10 000 менеджеров кофеен, а также региональных и областных менеджеров.

11

Starbucks сокращает еще 700 сотрудников.

12

21 июля, во время конференц-звонка по финансовым итогам третьего квартала, Шульц сообщает о достижении положительных результатов.

13

Starbucks провозглашает свою приверженность идеям устойчивого развития и обязуется сосредоточить свои усилия на этическом получении ингредиентов, защите окружающей среды и благополучии своего сообщества.

БОРЬБА

ВОСХОЖДЕНИЕ

ПРИБЫТИЕ

(НОВАЯ) МЕЧТА







ГЛАВА 4

МЕЧТА

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 4

Мечта

Момент вдохновения

Новое видение, инициатива или продукт запускают новый процесс трансформации. На первой стадии вашего предприятия необходимо, чтобы ваши спутники понимали ваше видение и были вдохновлены предстоящим путешествием.

Факелonosцы мечтают о том, как перейти от настоящего к будущему. На этой первоначальной стадии путешествия вы представляете себе ваше идеальное будущее и размышляете над тем, как воплотить его в жизнь. Речь может идти о внутреннем процессе, меняющем ежедневную работу вашей команды; о новом продукте или услуге, способных улучшить жизнь ваших клиентов, либо о новом способе мышления или действия, который так или иначе сделает мир лучше.

Представив себе воплощение вашей мечты в жизнь, вы сможете донести свою идею до остальных, сделав, таким образом, первый, жизненно важный шаг в вашем предприятии. Чем яснее вы представляете себе вашу мечту, тем острее чувствуете необходимость работать над ее достижением. Но в то время как вы отчетливо видите в своих мыслях идеальный новый мир, вашим спутникам он может казаться чем-то очень далеким и туманным. Вам нужно нарисовать четкую картину будущего, о котором вы мечтаете, чтобы и другие смогли увидеть его со всей ясностью. Однако этого все равно будет мало, и вам к тому же придется убеждать остальных в том, что новый мир лучше, чем нынешний.

На данной стадии вам следует определить направление, в котором вы собираетесь двигаться, а также нарисовать перед остальными захватывающую картину будущего, вызывающую желание достичь его. Убедить потенциальных путешественников достать свои палатки и отправиться навстречу неизвестности нелегко. Многим людям труднее всего дается расставание с привычным для них миром. Это не дает им двигаться дальше. Вы поможете таким людям, если покажете, с одной стороны, как их привязанность к текущему порядку вещей тянет их назад, а с другой — как предлагаемое вами будущее может быть (и будет) лучше того, что они имеют сейчас.

Начните с эмпатии по отношению к вашим путешественникам, показав, что понимаете преимущества и недостатки того мира, в котором они сейчас живут. Затем помогите им представить окончательную стадию пути, расписав вашу мечту во всех привлекательных деталях и рассказав о том, какая награда их ждет, если она исполнится. Наконец, проложите маршрут от настоящего к будущему, чтобы ваша аудитория четко представляла себе, как вы шли от прошлого к настоящему и куда собираетесь двигаться дальше.

Постарайтесь понять, что чувствуют ваши путешественники

Обдумывая, как лучше донести до путешественников вашу мечту, узнайте, что они чувствуют в данный момент. Используя умение слушать, о котором говорилось выше, вы изначально должны составить представление о том, что они могут приобрести или потерять, если ваша мечта будет исполнена. Те, кто получит многое, с большей вероятностью последуют за вами, а те, кто может потерять больше, будут склонны к сопротивлению. Используйте мотивирующую коммуникацию, чтобы вдохновить тех, кто уже вовлечен, и предупреждающую — чтобы убедить сомневающихся присоединиться к вам.

Если путешественники **вовлечены**,
то они будут говорить...

Используйте **мотивирующую**
коммуникацию, чтобы поощрить их.

Я присоединяюсь.

Пробуждайте в людях надежду и восторг, показывая им, что то, к чему вы идете, гораздо привлекательнее, чем текущее положение вещей. Помогите им увидеть четкую картину будущего. Вместо страха перед неизвестностью ваши спутники смело шагнут вперед, вдохновленные той картиной, которую вы им нарисовали. Покажите им связь между решениями, принимаемыми ими сегодня, и возможностями, которые откроются перед ними завтра. Дайте своей команде понять, как ваша мечта поможет им реализовать свой потенциал.

Я вижу здесь новые возможности.

Так будет лучше.

Если путешественники **противятся**
вам, то они скажут...

Используйте предупреждающую
коммуникацию, чтобы сдвинуть их с места.

**Мне кажется, из этого ничего
не выйдет.**

Если люди, к которым вы обращаетесь, настроены оставаться на своих местах и уговорить их идти кажется невозможным, объясните им, что нежелание что-либо менять может отрицательно сказаться на их будущем. Также покажите, как перемены, предпринятые сейчас, помогут им избежать негативных последствий. Помогите тем, кто сопротивляется, понять, что отказ от перемен препятствует их потенциальному процветанию. Положите конец устаревшим процессам и вдохновите людей на поиски лучшего пути.

Вся идея в корне неудачна.

Все считают, что это бессмысленно.

Набор приемов на стадии Мечты

Вооружившись тем, что вы услышали от ваших людей, и зная, что для них является источником вдохновения, вы готовы поделиться с ними своей мечтой. Используя речи, истории, церемонии и символы, вы можете выразить свое видение и помочь им понять его с помощью слов, изображений и действий, наиболее ярко и живо описывающих вашу мечту.

РЕЧИ НА СТАДИИ МЕЧТЫ

Устное слово является мощным инструментом убеждения, поэтому на протяжении вашего путешествия очень важно произносить речи, чтобы сохранять вовлеченность тех, кто идет с вами. На стадии Мечты речи описывают то, как вы видите итоговую ступень вашего предприятия и как она отличается от текущего порядка вещей. Если в основе вашей мечты лежат положительные аспекты настоящего, помогающие создавать еще более яркое будущее, используйте мотивирующую речь, посвященную видению. Но если команда не может понять вашу мечту и выражает сопротивление, выведите ее из состояния привязанности к настоящему с помощью Революционной речи.

Мотивируйте с помощью речей, посвященных видению

Это вдохновляющие и зачастую поэтичные речи. Они воспламеняют воображение и открывают сердца слушателей для новых возможностей, создавая надолго запоминающиеся картины будущего. Подобные выступления дают понять, что привычный порядок вещей уходит в прошлое, так как впереди ждут значительные перемены к лучшему.

Например, в 1993 году Нельсон Мандела получил Нобелевскую премию мира за свою работу над окончанием апартеида в ЮАР. В своей речи он говорил о самосовершенствовании страны: «Мы живем с надеждой на то, что если ЮАР победит в битве за свое преобразование, она станет моделью для нового мира, который борется за свое рождение... Да придет новый мир!»

Аналогичным образом, говоря о своем видении, покажите: ваша идея предлагает то, что на данный момент является недоступным. Пообещав, что достижение вашей мечты обеспечит лучшее будущее, и сравнив его с настоящим, вы выставите вашу мечту в гораздо более привлекательном свете, нежели реальность сегодняшнего дня.



Рей Андерсон, руководитель компании по производству коврового покрытия Interface, объявил о своей смелой цели достичь устойчивого развития. Для того чтобы донести свое видение до сотрудников, он сначала рассказал об экологическом кризисе, угрожающем планете в настоящее время. Затем Андерсон противопоставил этой страшной картине вдохновляющее видение о том, как Interface может внести свой вклад в предотвращение надвигающейся катастрофы и оставить будущим поколениям позитивное наследие.

То, что есть: *«Согласно распространенному мнению, сейчас мы перерасходуем ресурсы Земли и будем продолжать это делать со все возрастающей скоростью до тех пор, пока не случится катастрофа, если только кто-то не сделает что-то для того, чтобы остановить и повернуть вспять данный процесс».*

То, что могло бы быть: *«Кто возьмется за это? Промышленность является не только самой мощной и широко распространенной вещью в мире, но и самой разрушительной. Собравшись вместе и действуя заодно, сотрудники компаний, подобных нашей, действительно способны что-то изменить».*

Новый мир: *«Что, если Interface станет первой в мире компанией, достигшей устойчивого развития? Добившись этого, мы сможем помогать в данном направлении и другим, отдавая больше, чем забираем. Представьте, как это изменит нашу позицию на рынке, не говоря уже о том, каким примером мы станем для остальных».*



Когда Луис Герстнер стал руководителем IBM в 1993 году, в беседе с репортерами он произнес знаменитую фразу: «Последнее, что сейчас нужно IBM, — это видение». Его высказывание вызвало шквал критики. Герстнер имел в виду, что сначала необходимо залечить раны компании, сократив расходы и искоренив бюрократию, чтобы IBM продержалась на плаву еще немного, до тех пор, пока не будет решено, в каком направлении ей нужно двигаться дальше. Стабилизируя состояние компании, что заняло больше года, Герстнер параллельно прислушивался к клиентам и изучал тенденции рынка. Вскоре он понял, что компьютеры, объединенные сетью — нововведением под названием Интернет, — изменят бизнес навсегда. В 1995 году на промышленной выставке COMDEX, посвященной новым технологиям, Герстнер произнес речь, предзнаменовавшую перевоплощение IBM в провайдера интернет-решений, пионера эры электронного бизнеса.

То, что есть: *«Мы стоим на пороге следующей крупной фазы в истории компьютеров. Она объединяет многие из тех технологий, которые мы уже обсуждали, но одну из них хочется отметить отдельно — высокоскоростную, высокочастотную передачу данных по Сети».*

То, что могло бы быть: *«Как распорядители в своей индустрии, мы сможем справиться с задачами, которые перед нами ставит социальная ответственность. Мы изменим к лучшему мир, нашу работу, наши способы коммуникации и будем учиться, пока живем».*

Новый мир: *«Мы выросли, мы стали инновационными, и мы достигли процветания на невиданном ранее уровне. Это было удивительное, захватывающее путешествие. Оно может продолжаться — и ускоряться, — если мы будем помнить: наше будущее зависит от того, как мы удовлетворяем потребности общества и наших клиентов по всему миру».*

Предупреждайте с помощью революционных речей

Революционные речи призывают путников восстать против существующего порядка вещей в борьбе за лучшее будущее. Что-то или кто-то препятствует началу вашего эпического путешествия, и вам нужно совершить переворот, прежде чем провозглашать начало пути.

Когда американские колонии еще находились под управлением Великобритании, группа колонистов решила положить этому конец и начать свой путь к независимости. Виргинец Патрик Генри призвал своих сподвижников к действию, произнеся слова, впоследствии ставшие крылатыми: «Я не знаю, какой путь изберут другие, но что касается меня, то дайте мне волю или дайте мне смерть!»

Революционные речи, безусловно, являются конфронтационными. Они детально описывают потери и беды, которые произойдут, если не изменить текущий порядок вещей. Но также они призывают людей бороться за справедливость, представив себе картину жизни, в которой баланс восстановлен и ошибки исправлены.



Когда Грэм Уэстон, сооснователь хостинговой компании Rackspace, расположенной в Сан-Антонио, обнаружил, что талантливые, технологически подкованные люди предпочитают других работодателей, он предупредил администрацию города, что Сан-Антонио рискует потерять свои позиции. В своей речи, произнесенной перед городским советом в 2012 году, он указал на возможности, которые откроются перед регионом, если он как технологический центр будет преобразован, тем не менее предупредив, что они проиграют битву за таланты, если лидеры не приступят к решительным действиям в кратчайшие сроки.

То, что есть: *«В сегодняшней реальности значительную роль играют облачные вычисления, и мы к этому не готовы... Нам понадобится множество квалифицированных работников, но нам не удастся их найти...»*

То, что могло бы быть: *«У Сан-Антонио есть все шансы стать процветающим образовательным и бизнес-центром в сфере облачных вычислений... Развитие культуры предпринимательства и образования в данной сфере поможет создать высококвалифицированную рабочую силу, что проложит путь к появлению хороших рабочих мест, достойной недорогой недвижимости и привлекательного стиля жизни».*

Новый мир: *«Будущее — за облачными технологиями, и Сан-Антонио — лучшее место для того, чтобы подготовить рабочую силу и всю индустрию к нуждам этого будущего».*

Индустрия компьютерной безопасности вполне объяснимо не склонна к риску, и годы пренебрежения переменами постепенно привели к апатии. На конференции 2014 года, посвященной компьютерной безопасности, Наваф Битар из Juniper Networks произнес речь, нацеленную на то, чтобы убедить ответственных лиц индустрии разделить его негодование и перейти к решительным действиям против беспринципных хакеров, чтобы избежать самых плачевных последствий.

То, что есть: *«В нашу приватность вторгаются. Нашу интеллектуальную собственность крадут. Но знаете что? Похоже, нам на это наплевать. У присутствующих здесь есть все основания требовать большего, но они бездействуют. И мы вместе с ними».*

Что могло бы быть: *«Информация — одна из самых ценных вещей, которые у нас есть, и мы должны относиться к ней соответствующе... Если бы враг уничтожил одну из наших пассажирских авиалиний, мы бы начали войну. Если бы государство скомпрометировало нашу систему управления воздушным движением и два пассажирских самолета столкнулись, разве мы бы не вступили в войну?»*

Новый мир: *«Настало время нового метода защиты: активной защиты, которая поставит под угрозу существование хакеров и разрушит установившийся порядок вещей... Настало время решительных действий против хакеров, или мы окажемся бессильны. Мы можем продолжать подставлять другую щеку и пассивно ждать начала следующей мировой войны».*

ИСТОРИИ НА СТАДИИ МЕЧТЫ

Когда вы на стадии Мечты посвящаете путешественников в ваше видение, то убеждающая речь поможет им взглянуть на то будущее, которое является очевидным для вас. История поможет вам донести ваше видение, делая будущее более осязаемым, особенно если вы предлагаете идею или нововведение, которые радикально отличаются от всего знакомого и привычного для вашей аудитории. Именно здесь и нужны истории: они делают абстрактные идеи более понятными на внутреннем, личностном уровне и помогают путешественникам мысленно перенестись в новое будущее.

Мотивируйте с помощью историй, призывающих к действию

Такие истории, изобилующие детальными описаниями, воссоздают условия, в которых на вас нашло озарение и вы увидели новую возможность, способную изменить жизнь ваших путешественников в лучшую сторону. Как устранить недостатки текущего порядка вещей? Какие преимущества это даст? Для кого они будут выгодны? Такие истории зажгут в ваших спутниках энтузиазм по поводу предстоящего путешествия и будут способствовать переходу на следующую стадию, стадию Прыжка.



В упомянутой выше речи Грэм Уэстон стремился вдохновить городских лидеров идеями, что Сан-Антонио может стать центром облачных технологий США. Стремясь показать, что происходит, когда люди собираются вместе для борьбы за одну общую идею, Уэстон рассказал случай из американской истории:

«В 1939 году, в начале Второй мировой войны, Военно-воздушные силы США состояли из 1200 самолетов, и армия США была по величине 17-й в мире. Аэрокосмическое производство занимало 41-е место во всей американской промышленности, выпуская самое большое 2000 самолетов в год. Но затем нам пришлось столкнуться с будущим: блицкриг Германии против Голландии, Бельгии и Франции. Президент Рузвельт выступил перед конгрессом, поставив цель выпускать по 50 000 самолетов в год. Объемы аэрокосмической промышленности резко выросли: заводы работали по 24 часа в сутки, шесть или семь дней в неделю... Страна справилась с поставленной задачей и создала гигантскую индустрию, которая прежде практически отсутствовала, наняв и обучив миллионы компетентных работников, добившись ошеломительного успеха. Сейчас перед Сан-Антонио стоит похожая задача».

Основатели Airbnb, Джо Геббиа и Брайан Чески, часто рассказывают историю создания своей компании, говоря о том, как их нестандартное решение проблемы недостатка отелей породило новую бизнес-модель. В 2001 году на конференции PSFK Геббиа рассказал:

«Мы с Брайаном оба оставили работу, чтобы стать предпринимателями... [но как раз в тот момент] плата за нашу квартиру выросла, и мы оказались не в состоянии вносить деньги за жилье... В это же время

*в выходные в Сан-Франциско проводилась конференция по дизайну такого масштаба, что во всех крупных отелях города не осталось свободных номеров... Мы решили мыслить нестандартно: что, если бы мы положили надувной матрас у нас в гостиной и сдали бы это место дизайнерам, приехавшим на конференцию и нуждающимся в ночлеге? Мы бы даже могли готовить для них завтрак, и к концу дня наша идея получила название *Airbed and Breakfast* (Надувная постель и завтрак)... Через 24 часа... нам стали писать люди со всего мира, желающие переночевать в нашей гостиной. Мы заработали тысячу долларов, и наше жилье было спасено».*

Предупреждайте с помощью историй о бездействии

Каким бы привлекательным ни было ваше видение, не все путешественники очаруются им. Они могут настолько привязаться к текущему порядку вещей, что окажутся неспособны увидеть необходимость перемен. Используйте истории о бездействии, чтобы наглядно показать им, какими потерями обернется нежелание что-либо менять. Такие истории демонстрируют путь от разочаровывающего прошлого к безрадостному будущему. Какая неэффективная, неприбыльная, бездушная, безотрадная реальность ждет всех, если ваша мечта не будет исполнена?



Ставя задачу сохранения воды во всех странах, где PepsiCo ведет свою деятельность, глава компании Индра Нуйи добилась успеха, рассказав о своей жизни на территории, страдающей от недостатка воды. В детстве Нуйи, прошедшем в Индии, ее мать каждый день вставала до четырех часов утра, чтобы набрать воды, которую городская корпорация пускала тонкой струйкой из центрального резервуара. Каждому члену семьи полагалось небольшое количество воды на весь день на все нужды, включая мытье и стирку, и расходовать его приходилось как можно более экономно. При этом та же самая корпорация на свои цели использовала огромные объемы воды. Много лет спустя Нуйи привела этот очень личный пример, чтобы проиллюстрировать необходимость соблюдать баланс между акционерами и другими сотрудниками компании:

«Управляя компанией или ее частью, в первую очередь необходимо думать о ее акционерах. Это не вызывает сомнений. Но компания состоит не только из акционеров. Есть множество сотрудников, о которых тоже

нужно переживать, потому что если вы беспокоитесь только о сегодняшнем дне и об акционерах, вы не принесете пользы обществу, о котором заботятся остальные».

Правозащитник Гэри Хауген, глава и основатель «Международной миссии правосудия», мечтает о том дне, когда бедным людям во всем мире больше не придется страдать. Для того чтобы слушатели поняли, какова цена бедности для человечества, Хауген поделился историями о людях, с которыми он познакомился во время своих поездок по миру. Эти рассказы вызывают сочувствие к жертвам бедности:

«[Венера] рассказала о том, каково это было, когда последние угли, на которых она готовила, окончательно остыли. Когда была использована последняя капля подсолнечного масла. Когда кончились последние запасы еды, несмотря на все ее усилия растянуть их. Ей пришлось смотреть на то, как ее младший сын, Питер, страдал от недоедания, и его ноги постепенно переставали его слушаться. Как его взгляд становился затуманенным и лишенным смысла. И как, наконец, он стал совершенно холодным».

ЦЕРЕМОНИИ НА СТАДИИ МЕЧТЫ

Устное слово, в форме речей или церемоний, помогает вам описать вашу мечту, а церемонии помогают путешественникам ощутить ее реальность. Воздействуйте на них с помощью интерактивных церемоний, позволяющих им увидеть, услышать, почувствовать, ощутить вкус или запах будущего, что усилит их желание его достичь. В других случаях церемонии могут облегчить переход к будущему, давая путешественникам возможность попрощаться и избавиться от своей привязанности к прошлому или настоящему, чтобы освободить дорогу грядущим переменам.

Мотивируйте с помощью церемоний глубокого погружения

Церемонии погружения создают атмосферу, позволяющую вашим спутникам представить будущее, о котором вы мечтаете. Такие церемонии, пусть даже и на мгновение, помогают вашей аудитории открыть свои сердца для новых возможностей. С помощью творческого подхода переносите ваших спутников.



Концепт-кар Ford Mustang 1962 года



Mustang был самым успешным автомобилем Ford 1960-х годов. Его первая версия, созданная в 1962 году и так и не поступившая в производство, представляла собой концепт-кар, символизировавший будущее. Компания Ford демонстрировала Mustang на Grand Prix, автомобильных выставках и в университетских кампусах по всей стране. Они показали, каким стильным может быть высокомоощный автомобиль. Когда был выпущен настоящий Mustang, он не имел ничего общего с концепт-каром и тем не менее пользовался таким спросом, что дилеры получили более 22 000 заказов в первый день начала продаж.

Когда Джек Ма, основатель и председатель совета директоров Alibaba Group, объявил о своей цели создать в Китае сайт электронной коммерции, способный конкурировать с eBay, члены его команды приняли его за безумца. Тогда Джек сказал: «Я хочу, чтобы вы все встали на голову». Один из высокопоставленных членов команды возразил: «Я никогда в жизни этого не делал, и я уже староват для подобных вещей». На это Джек Ма ответил: «Никаких отговорок, я здесь

старше всех. Мы будем стоять вверх ногами на голове». Каждому из присутствующих удалось это сделать, после чего Ма сказал: «Стоя вверх ногами, можно взглянуть на мир с другой точки зрения». Затем, обращаясь к тому подчиненному, который никогда раньше не стоял на голове, добавил: «Как видите, вы способны делать то, чего никогда не делали раньше».

Предупреждайте с помощью церемоний скорби по завершениям

Церемонии скорби помогают тем, кто привязан к старым убеждениям и устоям, подготовиться к переменам и освободить место для чего-то нового. Такие церемонии позволяют символически закрыть дверь в прошлое; когда ее закрытие носило окончательный характер, то открыть ее вновь уже не так-то просто.



Когда Nike перестала производить одни из своих самых любимых футбольных бутс, компания выпустила лимитированную модель под названием Lights Out. Оригинальная модель, называвшаяся CTR360 Maestri, была разноцветной, а Lights Out — абсолютно черной. У каждой пары имелся уникальный серийный номер. Денис Декович, директор по дизайну Nike, сказал: «Мы знаем, что у этих бутс много поклонников, поэтому нам хотелось попрощаться с ними как-то особенному». Такое прощание оценили даже самые консервативные профессиональные игроки, хотя им и пришлось перейти на другую обувь.

В период перехода к новой платформе управления учебным процессом сотрудники по подготовке кадров одной из компаний, входящей в список Fortune 100, каждую пятницу собирались, чтобы обсудить произошедшие изменения и полакомиться пончиками. В день, когда платформа была запущена, руководитель команды организовал траурную процессию, которая принесла на последнее совещание коробку пончиков — это символизировало прощание со старой системой. Что интересно, теперь, когда команда собиралась по пятницам для обсуждения следующего проекта, поедание пончиков казалось им чем-то кошунственным, и они выбирали другое, более полезное угощение.

СИМВОЛЫ НА СТАДИИ МЕЧТЫ

Мотивирующие символы, возникшие на стадии Мечты, выражают надежду на лучшее будущее. Предупреждающие символы придают ощущение завершенности, когда что-то должно быть закончено, освободив место новому. Они возникают в момент, когда вы осознаете необходимость перемен, или во время мероприятия, на котором вы объявляете о своей мечте.

Мотивирующие символы

- **Визуальные:** График «Горы Устойчивости» (стр. 98), который Рей Андерсон из Interface изображал снова и снова, чтобы разъяснить свое видение устойчивого развития, теперь является неотъемлемой частью наследия Interface.
- **Звуковые:** С целью переосмыслить трансформацию компании менеджеры Starbucks слушали песни Beatles, чтобы подумать над тем, каково это — быть иконой.
- **Пространственные:** Глава Airbnb показывает на своих презентациях фотографию квартиры, в которой он основал компанию.
- **Физические:** Глава Alibaba Джек Ма заставил свою команду встать на голову, что символизировало взгляд на роль их компании в мире с новой точки зрения.

Предупреждающие символы

- **Визуальные:** Здание, в котором располагается головной офис Facebook, раньше принадлежало Sun Microsystems. Вместо того чтобы заменить вывеску, Марк Цукерберг перевернул ее и поместил логотип Facebook на обратной стороне, таким способом напоминая сотрудникам о том, что происходит, когда ты расслабляешься и теряешь хватку.
- **Звуковые:** Грэм Уэстон из Rackspace в своей речи перед жителями Сан-Антонио повторял риторический вопрос: «Когда ваши дети закончат колледж, захотят ли они вернуться в Сан-Антонио или жить в Остине?»

- **Пространственные:** Whole Foods привлекла внимание к проблеме вымирания рабочих пчел, исключив из салат-баров своих магазинов продукты, произведенные за счет опыления. Позднее в тех же целях компания убрала с полок супермаркетов все продукты, производство которых связано с опылением.
- **Физические:** Сотрудники Market Basket покинули свои рабочие места, чтобы принять участие в акциях протеста, когда их любимый руководитель был смещен и заменен членом совета директоров, который не славился щедростью по отношению к подчиненным.

ИТОГИ

Чтобы вдохновить ваших путешественников в начале предприятия, используйте такие методы, как речи, истории, церемонии и символы, чтобы вашу мечту встречали фанфарами. Как наступление нового года встречают шумным весельем, спуск корабля на воду не обходится без шампанского, а собственник компании звонит в колокольчик, возвещая о ее выходе на фондовый рынок, так же и вам нужно четко обозначить момент, когда началось воплощение вашей мечты, чтобы пробудить энтузиазм по этому поводу.

Давайте еще раз посмотрим на перечисленные выше ритуалы. Празднование Нового года знаменует прощание со старым и приветствие нового. Крещение корабля празднует как завершение его строительства, так и начало плавания. Биржевой колокол обозначает окончание существования частной компании и появление публичной. Все перечисленные ритуалы знаменуют одновременно окончание и начало. Правильный запуск вашего проекта даст путешественникам воспоминания, которые будут подпитывать их на протяжении всего пути. Обозначьте окончание того, за что держатся ваши спутники и что не дает им двигаться дальше, и сделайте это новое начало вдохновляющим моментом. Начните ваше предприятие с любопытства и восхищения.

Основатель Interface Рей Андерсон
научил своих коллег мечтать по-крупному



АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. МЕЧТА

Interface

Факелоносцы знают, что для опережения кривой развития компании нужно предвидеть изменение тенденций рынка и превосходить их, создавая новые продукты и услуги. Однако иногда будущее наступает внезапно и грозит перевернуть ваш мир вверх ногами, если вы упустите момент, когда необходима трансформация.

Interface переосмысливает природу бизнеса

Напольное ковровое покрытие и модульная ковровая плитка — стандартные элементы в офисах быстро развивающихся компаний. Но 40 лет назад, когда Рей Андерсон основал компанию Interface, ковровая плитка была еще идеей будущего. В конце 1960-х годов на промышленной выставке текстиля в Англии он увидел демонстрационный образец нового типа напольного покрытия — ковровой плитки, — и это поразило его воображение. Уверенный, что именно за таким покрытием — будущее, Андерсон в 1973 году основал компанию по производству модульных ковров Interface.

Его решение было своевременным. С увеличением количества рабочих мест для работников умственного труда в США по всей стране строились офисы, и они создавались с учетом технологических потребностей их обитателей. Рабочие пространства нуждались в напольном покрытии, которое легко можно было поднять в случае, если провода требовалось починить или переместить

при переезде компании. Благодаря передающимся из уст в уста рекомендациям архитекторов и дизайнеров интерьера спрос на красивую и функциональную продукцию Interface резко взлетел. На протяжении 20 лет компания росла в геометрической прогрессии, становясь самым крупным в мире поставщиком ковровой плитки.

Простой вопрос дает начало переменам

В 1990-е годы экологические проблемы все больше волновали общественность, взгляды которой оказались прикованы к индустриальным компаниям. В 1994 году даже клиенты Interface стали задавать вопрос: «А что вы делаете для окружающей среды?» И ответить на него Андерсону пока было нечего. Поэтому он собрал рабочую группу из 17 человек, относящихся к разным подразделениям компании, собираясь исследовать влияние Interface на окружающую среду и решить проблемы, которые будут при этом обнаружены.

Пытаясь найти направление, в котором ей следует двигаться, рабочая группа попросила Андерсона открыть их первое собрание речью, дающей представление о взглядах компании на вопросы окружающей среды. «Честно говоря, у меня таких взглядов не было, — позднее признавался Андерсон. — За 21 из 22 лет существования компании я никогда не задавался вопросом, что мы забираем у планеты и как мы влияем на нее. Пожалуй, мы только следили за соблюдением техники безопасности». Несколько недель он думал, о чем будет говорить. Затем, по странному совпадению, которое Андерсон назвал «совершенной случайностью», менеджер по продажам Interface прислала ему книгу «Экология коммерции» Пола Хоукина, основателя компании по продаже садового инвентаря Smith&Hawken. Андерсон буквально проглотил эту книгу и был потрясен прочитанным.

Он осознал, что его интенсивное нефтехимическое производство ковров являлось одним из тех самых «грабителей Земли», на которых напал Хоукин. Андерсон сказал, что это открытие было для него как «копье, вонзившееся в грудь» и потрясло его до глубины души, заставив задуматься о своих целях. Данный момент стал для него поворотным. Он больше не хотел быть просто президентом компании по производству ковров — у него появилось желание возглавить движение за устойчивое развитие среди обрабатывающих компаний и промышленных предприятий.

История на стадии ▶
Прибытия: вынесение
урока

История на стадии ▶
Мечты: призвание

Объявление видения

Андерсон рассказал рабочей группе о своем видении в речи, которая поставила перед ними задачу мыслить над решением этой проблемы по-крупному. С целью показать им, что стоит на кону, он погрузил их в реальность упадка окружающей среды, используя шокирующие статистические данные из книги Хоукина о том, какой ущерб люди наносят Земле. Затем Андерсон объявил о новой амбициозной цели компании: «стать первой индустриальной компанией в мире, достигшей устойчивого развития».

Андерсон чувствовал необходимость как можно скорее остановить волну разрушения окружающей среды и хотел по-настоящему вдохновить свою рабочую группу. Поэтому он еще больше расширил границы своей мечты, сказав: «Когда мы достигнем устойчивого развития, мы будем помогать другим добиться того же».

В конце он призвал присутствующих к решительным действиям, ведущим к осуществлению мечты:

«Давайте положим начало нашему предприятию тем, что прекратим сидеть здесь и болтать, а начнем действовать. Что именно делать? Я не знаю — скажите мне, когда будете готовы. Я знаю, вы что-нибудь придумаете».

Андерсон считал, что в этой своей, возможно, самой важной речи в жизни он четко и ясно указал на необходимость перемен. Но когда он закончил говорить, в зале сохранялась тишина. «Это удивило меня и ошеломило их», — сказал Андерсон. Он был настолько увлечен своим новым видением, что не подумал о том, какой эмоциональный отклик эти шокирующие данные и смелые цели могут вызвать у его слушателей. Андерсон провел три недели, читая, размышляя и формулируя идеи. Он также пытался совладать с собственной скорбью по поводу того, что он не начал действовать раньше. Однако путешествие только начиналось.

Разрешение сомнений по поводу мечты

Члены рабочей группы чувствовали себя так, как будто на них сбросили бомбу. Информация о состоянии окружающей среды была шокирующей, и они не могли избавиться от чувства вины за свою роль в ее разрушении. Разве могла компания в одиночку остановить этот процесс? Один из сотрудников заметил, что «это видение противоречило основным законам термодинамики».

◀ Речь на стадии Мечты: видение

◀ Церемония на стадии Мечты: глубокое погружение

◀ Речь на стадии Прыжка: призыв к действию

Что-то изменить казалось невозможным. Видя сопротивление работников, Андерсон воззвал к их гордости: «Любая компания может сделать это, и нет никаких оправданий, чтобы этого не делать... Кто, как не мы, возглавит данное движение?» Interface являлась мировым лидером в своей индустрии; достижение устойчивого развития было не вопросом выбора, а вопросом долга.

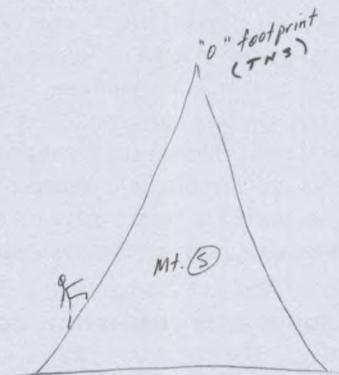
Рабочая группа приступила к решительным действиям, и спустя два дня интенсивных обсуждений ее участники облекли свое стремление к переменам в четко сформулированную цель: Interface должна достигнуть устойчивого развития к 2000 году, то есть всего через шесть лет. Вскоре стало понятно, что для их группы эта задача является непосильной, и стали привлекать к работе над ней других сотрудников компании.

Донесение видения до других

Зная, что цель достижения устойчивого развития — или отсутствия влияния на окружающую среду — будет столь же обескураживающей для всех сотрудников компании, как и для рабочей группы, Андерсон нашел простой путь выразить свое видение и сделать так, чтобы оно выглядело достижимым. По его выражению, это напоминало восхождение на гору «выше, чем Эверест». Андерсон назвал это «Гора Устойчивости» и изобразил ее в виде нарисованного от руки треугольника, на который взбирается схематичная фигура человека. Чертеж был настолько прост, что его можно было изобразить где угодно: на листе бумаги во время встречи с глазу на глаз или на слайде для официальной презентации.

Наличие символа, выражающего видение, было необходимо, потому что Андерсону приходилось объяснять его очень много раз, прежде чем оно стало понятно всем. На протяжении следующих двух лет он произнес около 200 речей, привлекая все больше и больше сторонников.

«Я рассказывал о своем видении нашим представителям в Европе, и многие отнеслись к этому скептически, —



Рей Андерсон изобразил свое видение устойчивого развития в виде горы, которая стала символом трансформации Interface

Церемония на стадии ▶
Прыжка: Подтверждение
вовлеченности

Символ на стадии ▶
Мечты: визуальный

говорил он. — После того как я закончил речь и все разошлись, я увидел, что один из моих европейских менеджеров сидел один в аудитории, держа в руках экземпляр плана моего выступления. Он был явно взволнован и, посмотрев на меня, сказал: “Я слышал об этом раньше, но хочу, чтобы вы знали: теперь я по-настоящему это понимаю”».

Подобную готовность выражали не все. Некоторые вообще не считали проблему устойчивого развития актуальной для Interface или не думали, что решать ее нужно им. Другие же и вовсе полагали, будто Андерсон сошел с ума. В 1995 году один инвестор, который считал, что Андерсон «тронулся умом», отказался от своих акций. Но Андерсон не унывал и решил использовать сопротивление как возможность чему-то научиться. Он изучал противоположные точки зрения и вступал со своими критиками в полемику. Андерсон даже выказывал понимание по отношению к ним: «Честные, добрые люди с хорошими намерениями могут с этим не соглашаться. Они могут иначе трактовать те же самые данные и прийти к противоположным выводам».

Изучая иные точки зрения, Андерсон не терял ясного видения своей цели. Дебаты с теми, кто сомневался, он сводил к моральной дилемме: «Каждый из нас — это часть паутины жизни. Конечно, имеется в виду континуум человечества, но в более широком смысле — паутины самой жизни. И за время нашего столь краткого визита на эту прекрасную зелено-голубую планету мы должны делать выбор: навредить ей или помочь ей. Выбор за вами». Ставя вопрос таким образом, Андерсон превращал теоретический спор в практическую проблему, которая касалась каждого. И ответственность за ее решение возлагалась непосредственно на плечи тех, кого он пытался переубедить.

Упорство создает инерцию

Настойчивость Андерсона принесла свои плоды. За три года компания предприняла более 400 шагов по уменьшению своего воздействия на окружающую среду. Многие из этих мер были приняты благодаря соревнованию под названием QUEST, которое мотивировало сотрудников от бухгалтерии до производственных этажей и зоны разгрузки делиться своими мыслями относительно сохранения окружающей среды.

Приводя в исполнение каждую идею, компания анализировала ее результаты и сообщала о них сотрудникам, поддерживая их мотивацию двигаться дальше.

◀ История на стадии Прыжка: любые жертвы ради награды

◀ Умение слушать

◀ Речь на стадии Прыжка: отречение

◀ Умение слушать

Символ на стадии ►
Восхождения:
визуальный

История на стадии ►
Восхождения:
стойкость в битве

Церемония на стадии ►
Мечты: глубокое
погружение

Лучшие идеи получали награды, а истории о достижениях сотрудников публиковались в корпоративном издании.

К 1997 году благодаря таким совместным усилиям компании удалось сэкономить \$49 млн. Эти сбережения были употреблены на следующее предприятие Interface: трансформацию процесса создания, распространения и списания продукции компании. Данная мера была особенно трудной для исполнения, поскольку затрагивала все аспекты функционирования компании и требовала смены поставщиков.

Для начала Interface нужно было, чтобы ее лидеры собрались и совместно обсудили, как осуществить подобную трансформацию. На ту весну Андерсон запланировал недельное выездное мероприятие для лидеров в отеле Grand Wailea на острове Мауи, Гавайи. Это время было знаменательным для компании, так как в следующем году исполнялось 25 лет со дня существования Interface. Андерсон хотел отметить это событие, перенаправив энергию сотрудников на предстоящий путь. Он надеялся, что задуманное им собрание объединит людей вокруг новой мечты, которая поможет им двигаться быстрее и дальше вверх к вершине «Горы Устойчивости».

Вдохновляя мыслить по-крупному

Чтобы настроить всех на нужный лад, Рей Андерсон попросил Пола Хоукина, автора книги, изменившей жизнь и работу Андерсона, открыть собрание презентацией под названием «Глобальная деревня». Обдумывая презентацию, Хоукин собирал данные об окружающей среде и о том, как на ней отражался рост человеческой популяции. Изучая эту информацию, он понял, что участники собрания могут быть идеальным микрокосмом для отражения населения мира того времени: каждый из этих 1100 человек мог представлять пять миллионов населения Земли. Хоукин решил использовать их как живую инфографику в своей презентации, чтобы показать воздействие каждого человека на окружающую среду.

В первый день выездного мероприятия, когда его участники вошли в зал, где проходило собрание, каждый из них был запечатлен на фотографии, снятой на Polaroid. Также каждый, без всяких объяснений, получил по листу бумаги с набором цифр. Когда все расселись, Пол Хоукин начал свою презентацию

Символ на стадии ►
Восхождения:
визуальный



Эколог и писатель Пол Хоукин произносит речь, призванную подчеркнуть негативное воздействие людей на окружающий мир

с рассказа о понятиях экологии в целом. Затем он стал говорить о том, какое воздействие на нашу планету оказывают люди. «Встаньте, пожалуйста, те, кому достался номер один. Вы — люди, живущие на Земле. Садитесь, пожалуйста».

Хоукин назвал следующий номер, и встало 26 человек, представляющих 135 млн детей, которые должны были родиться в тот год. Он продолжал называть номера, и лидерам Interface становилось понятно, как много людей будут вскоре потреблять пищу, воду и энергию. Они затихли, ощущая груз ответственности: как может наша Земля прокормить и позаботиться о стольких людях, имея столь ограниченное количество ресурсов?

После презентации Хоукина к аудитории обратился Андерсон. Сначала он поздравил присутствующих с тем, какой большой путь проделала компания с 1973 года, и вручил награды лучшим сотрудникам. Он сказал: «Сегодня, 24 года спустя, мы опускаем занавес за прошлым. Я очень горжусь нашими успехами. Но наша совместная работа еще не закончена».

◀ **Церемония на стадии Мечты: оплакивание завершений**

◀ **Церемония на стадии Прибытия: Награждение героев**

Церемония на стадии ▶
(Новой) Мечты: видение

Символ на стадии ▶
Мечты: звуковой

История на стадии ▶
Мечты: призыв
к действию

Церемония на стадии ▶
Восхождения:
подтверждение
вовлеченности

Затем он перешел к своему видению предстоящей эволюции Interface:

«Лично я строю планы с учетом завтрашнего дня. Того самого, когда я буду оглядываться назад на компанию, которую оставляю позади. И оставить я хочу прототипичную компанию XXI века с крепкими связями между людьми, капиталом, процессами, клиентами, поставщиками, городами и продуктами. И вы увидите, что такое будет продаваться, это — выигрышная стратегия для Interface и всех наших партнеров».

В конце Андерсон попросил каждого из присутствующих внести свой вклад в то, чтобы эта лучшая реальность наступила. Он задействовал свою трогательную детскую фотографию вместе с небольшой философской историей:

«Когда я был ребенком, мы разучивали песенку в воскресной школе. Ее слова были такими: “Освещайте угол вокруг себя. Освещайте угол вокруг себя. Вы можете стать маяком для кого-то издалека. Освещайте угол вокруг себя”... В общем — освещайте угол вокруг себя. Что, если вы будете продолжать, и продолжать, и продолжать это делать? Что, если каждый займется этим?»

Лидеры готовы решать новые задачи

Для того чтобы обозначить свою вовлеченность в процесс трансформации Interface, лидеры оставляли записи на Стене личного наследия. Рядом со своими фотографиями, сделанными тем утром, они писали, что обязуются что-то

Лидеры Interface оставляют письменные обещания помочь планете на Стене личного наследия





Племенные лидеры острова Мауи, Гавайи, благодарят Interface за щедрость

изменить. Какую роль в трансформации своей промышленности и всего мира сыграют лично они? Их обещания были собраны и изданы в периодическом издании компании с целью вдохновить всех ее сотрудников на такую же вовлеченность.

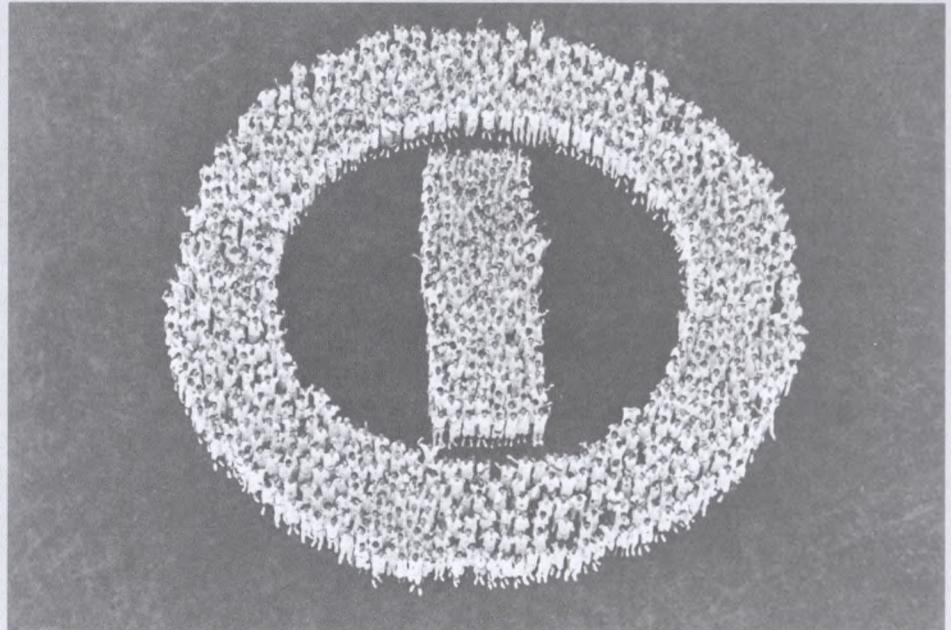
В конце мероприятия состоялась весьма эмоциональная церемония закрытия. На нее пригласили представителей племенных сообществ Мауи, которым предстояло услышать обещания лидеров Interface сделать планету лучше. Во время выездного собрания было принято решение учредить благотворительный фонд, отчасти финансируемый сотрудниками компании, средства из которого пойдут на реализацию экологических проектов на острове. В знак благодарности племенные лидеры и хор из местных детей исполнили традиционные гавайские песни, а лидеры Interface смотрели на них со слезами на глазах. Кульминацией вечера стало выступление музыканта Джона Денвера, исполнившего свою песню *Blue Water World*, написанную специально для этого случая. В ней были следующие строки: «*We are a promise to the future, and we cannot be denied. To somehow make a difference, to find a better way, we give ourselves completely to each bright and shining day*»¹.

¹ «Мы — надежда будущего, и этого нельзя отрицать. Чтобы что-то изменить, чтобы найти лучший путь, нужно посвятить себя служению на благо каждого из этих ярких светлых дней».

◀ Церемония на стадии
Прыжка: подтверждение
вовлеченности

◀ Символ на стадии
Прыжка: звуковой

◀ Символ на стадии
Прыжка: звуковой



Сотрудники выражают свою солидарность, образовав форму логотипа Interface, снятую с вертолета

Для финальной демонстрации своего единения сотрудники компании собрались на газоне рядом с отелем. В то время как сверху, с вертолета, производилась съемка, они встали в форме круга, разделенного прямой линией, изобразив таким образом логотип Interface — живой символ их общего намерения сделать компанию лучше.

Наследие лидера

1997 год стал поворотным для Interface. Все лидеры, участвовавшие в выездном мероприятии, вернулись назад яркими сторонниками перемен. Теперь они были больше заинтересованы в том, чтобы внутренне меняться и просвещать свои команды относительно того, как можно восстанавливать окружающую среду, отдавая больше, чем забирая. В результате идеи устойчивого развития еще глубже укоренились в корпоративной культуре компании. Перемены, происходившие

Символ на стадию ▶
Прыжка:
пространственный

в Interface, оказали влияние и на индустрию производства ковров. В 1997 году выездное мероприятие компании посетило и руководство Aquafil — партнера Interface, поставляющего ковровое волокно. Они так вдохновились увиденным, что это побудило их создать первое в мире полностью перерабатываемое нейлоновое волокно, что раньше считалось просто невозможным.

К сожалению, Андерсон покинул этот мир в 2011 году — прежде, чем все цели Interface были достигнуты. Через три месяца после его смерти лидеры компании решили выслушать сотрудников, проанализировать их понимание видения Interface и узнать, каким образом они могут вновь направить энергию своих подчиненных, подавленную смертью основателя компании, на достижение общей цели.

Полученная информация их поразила, поскольку выяснилось, что сотрудники Interface по всему миру принимали проблемы устойчивого развития близко к сердцу не только на работе, но и дома. На добровольных началах они сажали деревья, очищали ручьи и активно продвигали в своем окружении идеи по переработке отходов. Работники компании даже находили нестандартные пути самостоятельного вторичного использования отходов, превращая старые железные баки в мангалы для барбекю, а потерявшие вид ковры — в подстилки для собак. Нарисовав мечту об устойчивом развитии и начав бороться за ее достижение, Interface изменила не только свои процессы, но и жизни своих сотрудников.

Нынешний глава компании, Дэн Хендрикс, отметил это в своей речи перед руководителями подразделений в 2014 году, через 20 лет после озарения Андерсона:

«Если бы мы не начали метафорическое восхождение на «Гору Устойчивости», мы бы, скорее всего, являлись загрязняющей природу организацией в загрязняющей природу промышленности, может быть, иногда производящей что-то экологически чистое и едва ли превосходя наших конкурентов, делающих то же самое... Мы бы никогда не смогли привлечь столько талантливых людей, которые хотят работать в компании с сильными моральными ценностями... Эта трансформация определила нашу позицию на рынке, оставив наших конкурентов далеко позади. Она защитила нас от непостоянства рынка и поставила на такой уровень, которым могут похвастаться очень немногие компании.»

← Умение слушать

← Речь на стадии
Прибытия: победа

Краткая история путешествия Interface

Обеспокоенность проблемой сохранения окружающей среды положила начало многолетнему предприятию, в ходе которого были переосмыслены процессы создания, производства и продажи товаров Interface. Вдохновленные радикальными идеями основателя компании Рея Андерсона, ее сотрудники, поставщики и клиенты преобразовали не только саму компанию, но и индустрию в целом, установив новые стандарты корпоративной ответственности.

01

В 1994 году клиенты начинают интересоваться позицией Interface относительно вопроса защиты окружающей среды, однако у компании ее нет. Удрученный Рей Андерсон создает рабочую группу.

02

В 1994 году рабочая группа собирается на выездном мероприятии, чтобы обсудить стратегии устойчивого развития. Ее члены просят Рея Андерсона открыть собрание рассказом о своем видении, но ему нечего сказать. Позднее он знакомится с книгой «Экология коммерции», и на него снисходит озарение.

03

Рей Андерсон открывает собрание рабочей группы, сообщая о своем видении «стать первой в мире индустриальной компанией, достигшей устойчивого развития».

04

Члены рабочей группы потрясены столь амбициозной целью и вынуждены собраться еще раз.

05

Андерсон говорит им: «Любая компания может сделать подобное, и нет никаких оправданий, чтобы этого не делать... Кто, как не мы, возглавит это движение?»

06

Рабочая группа готова действовать. Определяется четкая цель: Interface должна достигнуть устойчивого развития к 2000 году, то есть всего через шесть лет. Данная цель оказывается даже более амбициозной, чем мог вообразить Андерсон. Для ее достижения требуется помощь всех сотрудников.

07

(1994–1995) Андерсон рассказывает о своем видении всем желающим и создает визуальную метафору, поясняющую его мечту: «Гора Устойчивости».

МЕЧТА

ПРЫЖОК

08

Андерсон сталкивается с сопротивлением сотрудников и даже инвесторов, которые сомневаются, что поставленная им цель может быть достигнута. В 1995 году один из инвесторов, посчитав, что Андерсон «тронулся умом», отказывается от своих акций.

09

Андерсон знакомится с противоположными убеждениями и встречается со скептиками, стремясь понять их точку зрения. Но он остается верен своей цели и формулирует ее как моральную дилемму: «За время нашего столь краткого визита на эту прекрасную зелено-голубую планету мы должны решить: навредить ей или помочь. Выбор за вами».

БОРЬБА

10

(1995–1997) Interface вводит более 400 мер, направленных на достижение устойчивого развития, в том числе программу QUEST, вдохновляющую сотрудников на генерирование и внедрение идей.

11

Авторы лучших идей QUEST получают награды, и рассказы о них печатаются в периодическом издании компании.

ВОСХОЖДЕНИЕ

12

(1997) Приближаясь к своему 25-летию со дня основания и трехлетию с начала движения в сторону устойчивого развития, Interface для руководства организует выездное мероприятие на острове Мауи.

13

Андерсон произносит речь, отмечающую достижения компании, и затем ставит новую задачу: стать примером для других компаний XXI века. В конце мероприятия сотрудники собираются на газоне в форме логотипа Interface, чтобы сделать этот момент запоминающимся.

ПРИБЫТИЕ

14

Благодаря усилиям по сохранению ресурсов компании удается сэкономить \$49,7 млн, и эти средства идут на финансирование дальнейшего движения к устойчивому развитию. В сотрудничестве со своими поставщиками компания создает и производит продукты из вторичного сырья и участвует в программах, проводимых неправительственными организациями.

(НОВАЯ) МечТА







ГЛАВА 5

ПРЫЖОК

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 5

Прыжок

Момент принятия решения

Вторая стадия вашего путешествия требует от ваших спутников готовности к переменам. Вам необходимо, чтобы они согласились взять на себя новые обязанности или изменить свое привычное поведение, чтобы вместе вы могли довести исполнение вашей мечты до конца.

Если для вас пришло время действовать, то, значит, вы находитесь на стадии Прыжка. Вы рассказали о своей мечте и в ответ начинаете слышать: «Все понятно». У вас есть готовность двигаться дальше, но теперь вам нужно, чтобы ваши спутники подтвердили, что поддерживают вас и согласны действовать, даже если предстоящая дорога пока представляется несколько туманной.

Как факелonosец, глядящий в будущее, вы уже привыкли плыть в темных водах. Вас не пугает прыжок в неизвестность, потому что вы неоднократно с успехом преодолевали самые разные препятствия, такие как недостаток ресурсов, каменистость дороги и даже собственная неуверенность. И все ради того, чтобы ваша мечта стала реальностью.

Дух авантюризма присущ и некоторым из ваших спутников, и они готовы прыгнуть за вами без малейших сомнений. Но остальные будут колебаться как раз ровно столько, чтобы сомнения успели закрасться в их головы. Если вы не ободрите ваших последователей, то их сомнения могут перерасти в страх — в состояние от апатии до паники, — парализовав их волю и готовность действовать.

Как же помочь сомневающимся путешественникам пересечь критическую черту? Сражайтесь с их страхом прямо и решительно. Честно расскажите им о возможных опасностях, а затем поделитесь своим планом по преодолению подобных рисков и других потенциальных трудностей. Это придаст путникам уверенности: они почувствуют, что вам можно доверять, и их сомнения развеются. Для того чтобы вдохновить ваших людей на сам прыжок, напомните им о предстоящей в конце награде. Еще раз расскажите о том, какие преимущества несет в себе приверженность вашей стратегии и каким образом их жертва поможет достичь желаемого результата.

Само слово «жертва» нередко вызывает ассоциации с кровью и войной, но его первоначальное значение несет в себе более положительные коннотации: вы обмениваете одну вещь на другую, гораздо более ценную. Жертвовать своей жизнью вашим путникам не придется, но, для того чтобы помочь вам воплотить в реальность ваше видение, им, возможно, придется приложить немало усилий и поступиться значительной долей своего времени, личного комфорта или ресурсов. Если в их представлении эта игра не будет стоить свеч, то они воспротивятся необходимости прыгнуть за вами.

Попытайтесь понять чувства ваших спутников

На стадии прыжка вы сможете оценить степень приверженности ваших людей, поскольку в этот период вам предстоит предпринять решительные действия или по меньшей мере говорить о них. С помощью мотивирующей коммуникации вы сможете укрепить уверенность ваших сторонников. Те же, кто сопротивлялся, останутся в том же состоянии, что и были тогда, когда вы только объявили о вашей мечте. Чтобы начать борьбу с их страхом, вспомните о том, что вам удалось услышать от них еще до начала путешествия, и подумайте, чего они могут бояться.

Если путешественники **вовлечены**, они будут говорить...

Используйте **мотивирующую** коммуникацию, чтобы укрепить их решимость.

Пока не очень ясно, но я в деле!

Нам нужно поторопиться, чтобы опередить остальных.

Давайте сделаем это!

Взывайте к авантюризму ваших путников, подчеркивая возможность открывать неизведанные территории, генерировать новые идеи, развивать новые способности и делать более крупные ставки с большим выигрышем. Покажите им, что за их труд они получают щедрую награду, иначе вам будет очень сложно добиться от них больше, чем необходимый минимум усилий.

Если путешественники **противятся** вам, то они скажут...

Используйте **предупреждающую** коммуникацию, чтобы «сдвинуть» их с места.

Это не моя ответственность.

В любом случае нормально. Мне все равно.

Я подожду и посмотрю, что будет.

Если вы чувствуете колебания или видите прямое сопротивление со стороны путников, то сразу начните борьбу с ними. Нет времени на маневры, будьте честны. Боритесь с их инертностью, искореняя ОНС (опасения, неуверенность и сомнения), подавляющие смелость ваших людей. Кроме того, обращайтесь к их инстинкту самосохранения: скажите прямо, чего им будет стоить их бездействие, и опишите последствия сохранения текущего курса.

Использование методов на стадии Прыжка

Понимание того, что влечет ваших путешественников вперед или удерживает их на месте, поможет вам убедить их последовать за вами. Используйте речи, истории, церемонии и символы, чтобы наступил момент, когда они совершат прыжок, оставив собственную неуверенность позади и влившись в стремительный поток решительных действий.

РЕЧИ НА СТАДИИ ПРЫЖКА

Речи на этой стадии являются критически важным средством коммуникации, поскольку позволяют вам прямо и решительно бороться с сопротивлением членов команды. Как вариант, расскажите о причинах, согласно которым вашим спутникам правильнее на данный момент двигаться вперед, или даже отразите в структуре и содержании своего выступления внутренние противоречия, которые они сейчас переживают. Чтобы мотивировать людей на решительные действия, подчеркните в речи, призывающей к действию, ожидающие их награды. Вы также можете использовать речь об отречении, чтобы предупредить аудиторию о неприятных последствиях ее заикленности на текущем порядке вещей.

Мотивируйте с помощью речей, призывающих к действию

Такие речи мотивируют людей оставить привычный для них мир и двинуться навстречу новому. Они часто подчеркивают необходимость выбора того или иного пути. В 1962 году президент Джон Кеннеди произнес речь, в которой он убедил слушателей в необходимости потратить огромное количество денег, времени и энергии на полет человека на Луну. Он четко обозначил выбор этого амбициозного и потенциально опасного путешествия: «Мы решили полететь на Луну в этом десятилетии и сделать другие вещи не потому, что это легко, а потому, что это трудно, потому, что данная цель заставит нас собрать и оценить свои силы и способности, потому, что это вызов, который мы готовы принять, это задача, которую мы не хотим откладывать и с которой мы намерены успешно справиться».

Прежде всего напомните путешественникам о том, что стоит на кону: о мечте, которая должна стать и их мечтой тоже. Затем поясните, какие действия от них потребуются и почему они должны с полной самоотдачей следовать за наградой, которая ждет впереди. Подсчитав необходимые вложения и показав, что достижение мечты их окупит, вы сможете убедить людей сделать следующий шаг.



Когда в 2005 году Стив Джобс объявил, что в Macintosh больше не будет использоваться процессор PowerPC, а на смену ему придет Intel x86, некоторые приверженцы Mac (и противники PC) сочли это предательством. На Worldwide Developers Conference (WWDC) — всемирной конференции Apple для разработчиков Стив Джобс в том же году произнес речь, в которой он остановился на

страхах разработчиков. Он сказал, что хотя этот переход будет и непростым, он является продолжением тех успешных трансформаций, которые компания предпринимала в прошлом. Затем Джобс пояснил, почему разработчикам следует поддерживать смену платформы, пообещав, что это поможет им сохранять лидирующие позиции на рынке.

То, что есть: *«За всю историю своего существования Mac претерпел две значительные трансформации. Первая — переход от 68К к PowerPC, произошедший около десяти лет назад. Вторая трансформация была еще глобальнее: это переход от OS 9 к OS X, завершившийся всего пару лет назад».*

То, что могло бы быть: *«Мы всегда хотим создавать лучшие компьютеры для вас и других наших пользователей, поэтому настало время третьей трансформации. Мы собираемся перейти от процессоров PowerPC к Intel. Так почему же мы хотим это сделать? Потому что мы хотим создавать лучшие компьютеры для наших клиентов не только сейчас, но и в будущем».*

Новый мир: *«Мы продолжим быть смелыми и начнем третью трансформацию сегодня, чтобы создавать компьютеры, которые мы умеем создавать, в будущем. Мы уже многое вложили в это и проделали довольно большой путь. Теперь и вам нужно подготовиться. Когда мы встретимся здесь через год, наши компьютеры на базе процессоров Intel уже выйдут на рынок, и мы будем стремиться к чему-то новому».*

Правозащитник Гэри Хауген был назначен ведущим следователем по делу геноцида 1994 года в Руанде. В процессе работы он пришел к выводу, что ежедневное насилие вкупе со слабой правоохранительной системой негативно отражается на процессе борьбы с бедностью в мире. Основав «Международную миссию правосудия», Хауген начал выступать с речами, призванными привлечь внимание к этой проблеме. В своем 18-минутном выступлении на TED он выразил свои мысли в форме страстного призыва к действию.

То, что есть: *«В развивающихся странах системы правопорядка настолько слабы, что, согласно недавнему отчету ООН, «большинство людей не защищены законом». Вы можете поставлять бедным сколько угодно продуктов или другой помощи, но, пока вы не найдете способ остановить бандитов, которые забирают себе все, долгосрочные результаты вашей деятельности останутся неудовлетворительными».*



Гэри Хауген призывает покончить с насилием, которое является серьезной проблемой среди людей, живущих в бедности

То, что могло бы быть: *«Все может быть по-другому. Слабую систему правопорядка можно изменить. Насилие — остановить. Практически любая система правосудия поддается трансформации при помощи энергичных усилий и вовлеченности».*

Новый мир: *«Когда наши внуки спросят нас: «Где вы были, когда два миллиона беднейшего населения мира тонуло в преступном хаосе ежедневного насилия?» — я надеюсь, смогу ответить им, что мы сопереживали этим людям, что мы восстали против этого и что мы, как поколение, объединились с целью положить конец насилию».*

Предупреждайте при помощи речей об отречении

Такие речи призваны изменить мышление путешественников, которое тянет их назад, так, чтобы они смогли начать думать и действовать по-новому. Нужный результат вряд ли будет достигнут за один день, но ваши спутники поймут, что, если они продолжают цепляться за прошлое, они не смогут обрести награду, которую обещает исполнение вашей мечты.

В Евангелии от Матфея Нового Завета Иисус произносит свою проповедь на склоне горы, побуждая людей действовать в соответствии с Божественными, а не мирскими законами, за что они будут вознаграждены огромной радостью и миром на долгое время. «Вы слышали, что сказано: люби ближнего твоего и ненавидь врага твоего. А я говорю вам: любите врагов ваших, благословляйте проклинающих вас, благотворите ненавидящим вас и молитесь за обижающих вас и гонящих вас, да будете сынами Отца вашего Небесного». Подобным же образом, пусть и с меньшим драматизмом, вам нужно показать всем, почему нужно оставить старый порядок вещей и перейти к новому, создавая лучшее будущее.



Перед бывшим вице-президентом США Альбертом Гором стояла монументальная задача убедить мир в том, что изменение климата — это большая проблема. За несколько лет он довел свою презентацию до совершенства: она выражала основанное на аналитических данных убеждение, что люди наносят ущерб окружающей среде. Гор также прибегнул к эмоциональному воздействию на слушателей, говоря им, что от решения проблемы изменения климата зависит жизнь каждого из нас.

То, что есть: *«В прошлом, в случае с озоновой дырой, нам удалось справиться с мировым экологическим кризисом. Он считался непреодолимым, поскольку представлял собой экологическую проблему мирового уровня, решение которой требовало кооперации всех стран мира. Но мы взяли за это, и США возглавили борьбу с химикатами, которые являлись причиной происходящего».*

То, что могло бы быть: *«Теперь нам нужно использовать свою политическую силу и объединиться для решения этой проблемы. Но к ней понадобится другой подход, ведь она отличается от всего, с чем нам доводилось сталкиваться».*

Новый мир: *«Это наш единственный дом. И на кону стоит наша возможность жить на планете Земля и иметь будущее как цивилизация. Я считаю, что мы говорим о нравственном вопросе. Пришло время взяться за решение этой проблемы. Пришло время подняться на защиту нашего будущего».*

Компания Mashery производит программное обеспечение, которое помогает компаниям в интеграции их веб-сайтов с мобильными приложениями, что чрезвычайно важно в условиях все растущего использования мобильных устройств.

Тем не менее многие крупные компании сопротивлялись этому нововведению, поскольку уже вложили миллионы долларов в создание сайтов и других приложений, доступ к которым должен был осуществляться с помощью традиционных технологий, таких как персональные компьютеры. Полное переосмысление данной инфраструктуры потребовало бы вложения слишком большого количества средств и времени, поэтому такие компании создали базовые мобильные сайты, слабо связанные с приложениями, которые хотели бы использовать потребители. В своей речи перед руководителями компаний глава Mashery Орен Майклз пояснил, что сайты, не созданные специально под мобильные устройства, отталкивают клиентов, и призвал их пересмотреть свою позицию в отношении интеграции с мобильными приложениями.

То, что есть: *«Большинство сайтов являются первым знакомством клиента с вашей компанией. Никто не хочет заходить на ваш сайт и неторопливо перелистывать вкладки в надежде найти то, что нужно. Приятного в этом мало».*

То, что могло бы быть: *«Независимо от того, пользуются ли люди iPad, смартфоном на базе Android или каким-то другим устройством, мобильные приложения помогают установить связь между людьми и тем, что они хотят найти».*

Новый мир: *«Это позволит обслуживать огромное количество клиентов и компаний. Успеха добьются те компании, которые интегрируют [мобильные приложения] в свою стратегию».*

ИСТОРИИ НА СТАДИИ ПРЫЖКА

Если ваши речи демонстрируют преимущества участия в предстоящем путешествии, то ваши истории покажут, как выглядят в реальности действия, которые следует предпринять, и напомнят о том, почему это важно. Особенно эффективны в данном ключе истории о людях, столкнувшихся с необходимостью сделать выбор: прыгать или нет. Независимо от того, является ли герой истории человеком из окружения ваших спутников, конкурентом или даже вами, персонафикация момента принятия решения с помощью истории создаст мотивирующий или предупреждающий эмоциональный фон.

Мотивируйте с помощью историй о жертвах ради награды

Такие истории повествуют о герое, который принял решение действовать, тем самым приведя в движение механизм осуществления перемен. Расскажите вашей аудитории о жертве, которую вам или кому-то другому пришлось принести ради получения ценной награды. Когда этот герой (или вы) понял, какие жертвы потребуются на пути к осуществлению мечты? Что повлияло на его решение сказать «да» и почему? Максимально достоверно покажите, какой результат будет достигнут по окончании пути, и поясните, каким образом это удовлетворит желания и потребности путешественников.



Чтобы мотивировать множество разработчиков на создание приложений для последней платформы Macintosh, Стив Джобс рассказал им историю об одном программисте, который уже принял решение перенести свой код на новую платформу:

«С этим разработчиком я знаком уже давно. Я позвонил ему и сказал: «Мы сейчас работаем кое над чем секретным, я не могу сказать тебе, что это, но я хочу, чтобы ты закинул свой исходный код на жесткий диск и мчался сюда. Посмотрим, что с ним можно сделать». Все прошло как по маслу. Думаю, вы будете очень приятно удивлены».

С помощью истории о причинах, побудивших разработчика создавать приложения для новой операционной системы, Джобс донес до слушателей мысль о том, что все разработчики выиграют от грядущих перемен и тоже должны «прыгнуть».

Джек Ма, основатель китайской компании Alibaba, работающей в сфере интернет-коммерции, очень популярен среди небольших компаний, поскольку его платформа была создана для них. В своем выступлении на съезде малых и средних предприятий в 2009 году он вдохновил людей историей о том, что небольшие, подвижные компании служат двигателем экономического роста.

«Экономика любой страны должна поощрять появление малых и средних компаний, так как это дает ей надежду. Любая крупная компания когда-то была маленькой. Если мы не будем способствовать появлению малых компаний, мы обречены на смерть. В XX веке считалось: чем больше, тем лучше. Но сейчас, в XXI веке, я полагаю, что небольшое — прекрасно. Дело

не в том, насколько быстрые у вас машины или как много у вас оборудования; дело в том, насколько быстро вы можете меняться в зависимости от тенденций рынка. В ходе последнего финансового кризиса были повержены многие крупные компании, от которых мы этого никак не ожидали. Но, глядя на все это, мы испытываем не только боль потери, но и счастье от того, что мы все еще живы».

Предупреждайте с помощью историй, в которых награда показалась недостаточной

Такие истории предупреждают путешественников о том, в чем опасность приверженности старому порядку вещей. Когда вы поняли, что заикленность на привычном способе мышления не дает вам двигаться вперед? С чем следует попрощаться и почему? Дайте понять, что вы рискуете потерять, показав, как высока цена бездействия. Продемонстрируйте с максимальной достоверностью, чего придется лишиться и кто пострадает от этого сильнее всего.



За 40 лет до того, как стать знаменитым оратором движения за охрану окружающей среды, Альберт Гор был студентом первого курса Гарварда. Однажды ему довелось услышать лекцию ученого Роджера Ревелла, одного из пионеров изучения уровня углекислого газа в атмосфере.

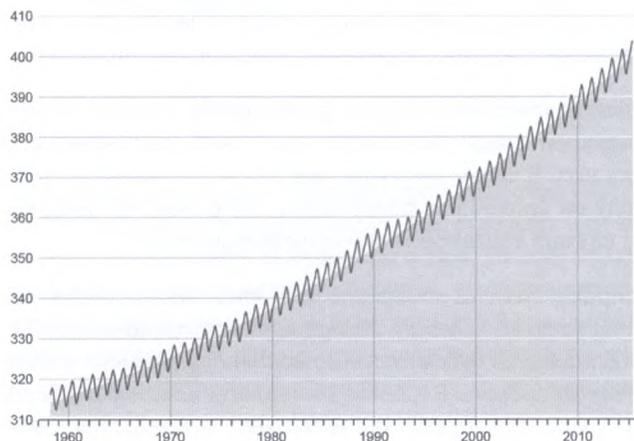


График Килинга,
отражающий
уровень изменения
концентрации CO₂

«Он показал нам результаты этих измерений за несколько лет. Меня это потрясло... Он продемонстрировал связи между графиком, отражающим состояние атмосферы на всей планете, и масштабными изменениями в нашей цивилизации. Он нарисовал предельно ясную картину того, какое будущее нас ожидает, если мы не предпримем никаких мер... Он начал измерение уровня углекислого газа в 1958 году. К середине 60-х, когда он показал нам результаты своей работы, уже было очевидно, что его уровень поднимался вверх. Я многому научился у него, и он вызывал такое уважение, что я решил продолжить его дело. Оказавшись в конгрессе в середине 1970-х, я принял участие в организации первых заседаний, посвященных глобальному потеплению».

Увидев график Ревелла, показавший, что концентрация углекислого газа в воздухе достигла опасного уровня, Гор был оглушен, осознав, насколько серьезные экологические проблемы мира, и он поставил перед собой цель вывести других из состояния равновесия.

Рассказывая о своем видении того, как приложения должны функционировать в мире мобильных устройств, Орен Майклз провел аналогию с метрополитеном, чтобы продемонстрировать идеальный способ построения инфраструктуры приложений.

«Когда в жизни города и его жителей появляется метро, им становится гораздо легче добраться практически куда угодно. Метрополитен Сан-Франциско, Bay Area Rapid Transit, известный как BART, был создан для того, чтобы люди могли доехать до города... но в Сан-Франциско не так много остановок, поэтому он не выполняет свою основную функцию — помогать

пассажирам попасть туда, куда им нужно. Именно так большинство компаний обходится со своими интернет-клиентами. Каждый раз, когда я оказываюсь в городе с прекрасно развитой системой метрополитена — Нью-Йорк, Лондон, Вашингтон, — я задаюсь вопросом: если бы создатели BART имели возможность изменить свою стратегию, сделали ли бы они что-то по-другому? У компаний такая возможность есть, но тем не менее многие из них закапывают голову в песок и предпочитают ничего не предпринимать. Такова общая тенденция. Единственное, что я могу спросить: чего они ждут?»



Слайд, показанный Ореном Майклзом, главой Machery

ЦЕРЕМОНИИ НА СТАДИИ ПРЫЖКА

Готовность к прыжку — это решение как физическое, так и интеллектуальное. Ваши путешественники не просто должны быть принципиально согласны, но и проявлять свое согласие в действиях. Церемонии, вдохновляющие людей на поступки ради мечты и выражающие благодарность за их вовлеченность, повышают вероятность того, что они скажут «да». Иногда, вместо того чтобы воодушевиться вашими словами и начать действовать, путешественники в решающий момент чувствуют оцепенение, и, возможно, это не просто так. На их пути способны возникнуть некая идея или препятствие, которые нужно убрать с дороги с помощью церемонии, для того чтобы они пошли дальше.

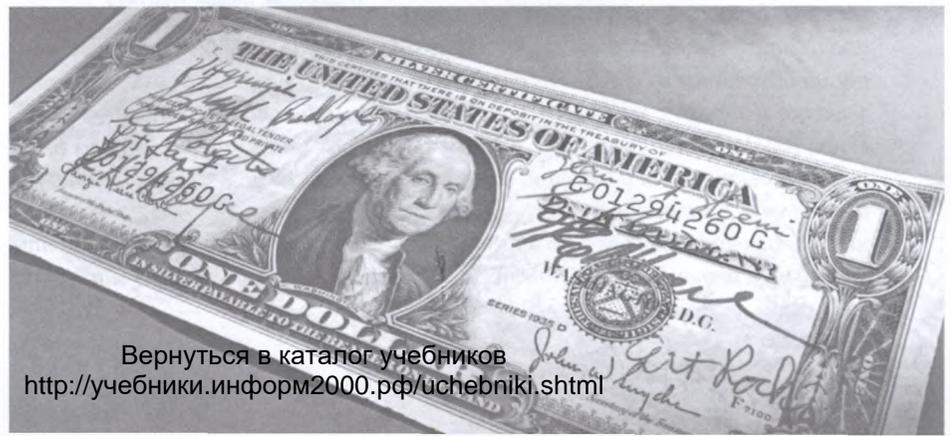
Мотивируйте с помощью церемоний подтверждения вовлеченности

Церемония, посвященная вовлеченности, провозглашает, что вы и ваши спутники совершили прыжок и официально начали свой путь. Ваша команда признала, что преимущества движения вперед перевешивают цену бездействия. Вовлеченность может выражаться в простом поднятии рук или в чем-то более формальном, например, в подписании договора или в публичном заявлении о своей готовности действовать.



Один из важнейших моментов в истории Кремниевой долины произошел, когда восемь сотрудников и два банкира основали Fairchild Semiconductor — первую успешную компанию, работающую с полупроводниками.

Копия долларовой купюры, подписанная основателями Semiconductor founders



В подтверждение серьезности принятого решения один из банкиров вытащил десять свежеепечатанных долларовых купюр и аккуратно разложил их на столе, сказав: «Каждый из нас должен подписать каждую из этих купюр». В результате данные купюры с подписями стали их контрактом. Теперь эти десять подписавшихся таким образом человек считаются основателями Кремниевой долины.

Когда Southwest Airlines купила Morris Air, руководство компании решило организовать шуточную церемонию бракосочетания, которую провел двойник Элвиса в свадебной часовне Грейсленд в Лас-Вегасе. Роли жениха и невесты исполнили сотрудники в костюмах самолетов, а гостями на «свадьбе» были бортпроводники обеих компаний. Сотрудники обеих фирм посыпали «новобрачных» пакетиками с арахисом. Пресс-секретарь Southwest сказала, что это была «консуммация... столь необычная, что только *Southwest* и *Morris* могли такое придумать». Церемонию запечатлели на видео и показали сотрудникам обеих компаний с целью облегчить их переход в одну большую организацию.

Предупреждайте с помощью церемоний устранения препятствий

В таких церемониях вы символически избавляетесь от ограничений или разрушаете барьеры, которые преграждают дорогу вашим спутникам и заставляют их испытывать чувство безнадежности или страха. Устранение препятствий также помогает людям избавиться от привязанности к нездоровому прошлому, если устаревшие системы являются источником упадка или определенно потеряют свою актуальность в будущем.

Убирая препятствия или помогая это сделать вашим спутникам, вы, таким образом, демонстрируете, насколько серьезно вы настроены поддерживать их. К тому же вы показываете, что выделили время на то, чтобы понять, чем жертвуют ваши люди, и прочувствовать, насколько тяжело грядущие перемены могут сказаться на них. Бывает, что серьезное препятствие требует от вас решительных действий. Но иногда достаточно возложить на путешественников ответственность за выполнение важного задания для того, чтобы подбодрить их и склонить к прыжку.



Стена патентов Tesla go и после ее уничтожения

Илон Маск основал Tesla Motors, преследовал цель переориентировать автомобильную промышленность с дотопных машин, работающих на топливе, на электромобили. За первые несколько лет своего существования Tesla получила 250 патентов на производство своих электромобилей, которые занимали целую стену в головном офисе компании. Однажды наступил день, когда Маск осознал, что для других производителей эти патенты являются поводом не заниматься созданием электромобилей. Тогда он отказался от всех этих патентов, облегчив для других компаний использование технологий Tesla в своих автомобилях и способствуя более широкому распространению электромобилей. В качестве церемонии со стены офиса Tesla сняли все патенты и заменили их большим постером с изображением тирана из японской видеоигры Zero Wing — данное изображение служило напоминанием о том, что Tesla не хочет контролировать рынок.

На момент прихода Мер Уитман в HR между сотрудниками компании и ее руководством пролегла огромная пропасть, образовавшаяся в результате действий двух предшествующих глав HR. Чтобы увидеть эту пропасть, достаточно было взглянуть на высокий забор с колючей проволокой, окружавший парковочные места руководства компании. И одним из первых действий Уитман на новом посту стала ликвидация данного забора. Также рабочие места руководителей были перемещены из закрытых кабинетов в open-спейс, а само начальство теперь входило в офис через ту же дверь, что и остальные сотрудники, а не через ранее существовавший отдельный вход с пометкой «только для руководства». Позднее Уитман сказала: «Это символизировало ту корпоративную культуру, которую мы хотели создать».

СИМВОЛЫ НА СТАДИИ ПРЫЖКА

Символы стадии Прыжка возникают в тот момент, когда вы понимаете: вам нужно что-то менять, и грядущие перемены будут зависеть от ваших действий. Возможно, у вас открылись глаза на наличие какой-либо проблемы, и вы решили ее искоренить, либо вы устранили препятствия, мешающие людям двигаться вперед. Аналогично тому как обмен кольцами символизирует обещание верности, символы стадии Прыжка напоминают о решении прыгнуть — или же о последствиях бездействия.

Мотивирующие символы

- **Визуальные:** В рамках обряда перехода Google дает новым сотрудникам кепку радужной расцветки с пропеллером и вышитой надписью *Noogler*, что является сокращением от *New Google* — новый сотрудник Google. Те, кто получает такие кепки, в дальнейшем надевают их на общие собрания компании, чтобы другие сотрудники могли увидеть новеньких.
- **Звуковые:** В своей инаугурационной речи президент Джон Кеннеди сказал: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас, спрашивайте, что вы можете сделать для своей страны». Эти слова послужили американским гражданам призывом делать то, что нужно, для достижения лучшего будущего.
- **Пространственные:** Мартин Лютер Кинг произнес свою знаменитую речь «У меня есть мечта» со ступеней мемориала Линкольна в Вашингтоне, исторического места, которое было символом обещания бывшего президента обеспечить свободу всем американцам. Один из присутствующих сказал: «В воздухе витало ощущение коллективной воли и силы».
- **Физические:** Приобретение AirTran компания Southwest Airlines отметила, разместив руководство компании в самолете AirTran, который был украшен надписью «Southwest ♥ AirTran» и направлялся в Атланту. Когда этот самолет приблизился к ангару, начался салют, образованный струей воды из распылителя, все присутствующие радовались, играла музыкальная группа из местной школы, а в момент подписания контракта на гостей и руководителей посыпалось конфетти. Гости фотографировались на фоне самолетов двух компаний, поставленных нос к носу, как будто в поцелуе.



Самолеты Southwest и AirTran «целуются», символизируя слияние компаний

Предупреждающие символы

- **Визуальные:** График изменения концентрации углекислого газа, увиденный Альбертом Гором в колледже, потряс его до глубины души, и изменение направления кривой этого графика стало трудом всей его жизни, призванным предотвратить ужасную судьбу, угрожающую нашей планете.
- **Звуковые:** Члены палаты общин Великобритании часто демонстрируют пренебрежение к идеям, с которыми они не согласны, хлопая, крича и производя различные отвлекающие звуки. Премьер-министр Дэвид Кэмерон подговорил своих сторонников выкрикивать слова «слабо» или «кошмар», когда его оппоненты выдвигали свои предложения перед участниками собрания.
- **Пространственные:** Большой постер, размещенный на стене, с которой сняли патенты компании Tesla, был вдохновлен первым цифровым символом поп-культуры. В игре *Zero Wing* отрицательный персонаж CATS пытается завоевать контроль над всеми военными базами. Этот постер служит напоминанием о том, что Tesla отказалась от контроля, которым она обладала, ради распространения электромобилей.
- **Физические:** Десять лет спустя после того, как Coca-Cola перестала производить газировку Surge, ее верные поклонники создали футболки с надписью «The Surge Movement» («Движение за Surge») и организовали «дни Surge», по которым фанаты содовой массово звонили на горячую линию компании, требуя возвращения Surge.

ИТОГИ

Момент принятия решения является критически важным для вашего путешествия, поскольку вы просите ваших спутников совершить прыжок, означающий обещание приверженности. Для них ваша мечта все еще кажется чем-то неосуществимым, соблазнительным, но пугающим, способным в любой момент раствориться в воздухе. Тем не менее в момент прыжка ваши спутники уже поверили в существование вашей мечты, просто поверив в себя и в вас. Их выбор двигаться вперед укрепил вашу хрупкую мечту стальными лесами, которые очень пригодятся на следующей стадии. И предлагая путешественникам помощь в достижении успеха, вы укрепляете их желание пройти этот путь вместе с вами.

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Грэм Уэстон
создает живую,
инновационную
атмосферу
для сотрудников
Rackspace

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. ПРЫЖОК

Rackspace

Даже мечты, исполнение которых является благом для всех, могут столкнуться с ожесточенным сопротивлением, которое задержит ваше движение вперед на несколько недель или даже месяцев. Не исключено, что вам придется не один раз пересмотреть свое видение, прежде чем вам удастся убедить остальных начать движение.

Rackspace находит новое место для инноваций

Сан-Антонио, второй по величине город Техаса, известен скорее своими туристическими достопримечательностями, чем развитием цифровых технологий. И несмотря на это, на северо-востоке города, сразу после съезда с автомагистрали I-35 расположился мировой лидер в сфере облачных вычислений — компания Rackspace. Ее годовая выручка — от головного офиса в Техасе до дата-центров на четырех континентах — составляет \$1,8 млрд. Начиная со времени своего основания в 1998 году Rackspace стремительно росла благодаря своему стремлению к инновациям. В их числе существует так называемая поддержка фанатов, подразумевающая, что специалисты в области облачных вычислений готовы предложить 300 000 клиентам компании свою помощь 24/7. Rackspace часто получает награды Stevie за заботу о своих потребителях, однако не меньшую заботу она проявляет и по отношению к своим сотрудникам, входя в течение шести из восьми последних лет в список 100 лучших мест для работы в США, по версии журнала *Fortune*.

С первого взгляда на внушительный головной офис Rackspace становится понятно, что это не обыкновенная компания. Вместо лифтов люди перемещаются между этажами на эскалаторах, а двухэтажная горка помогает самым нетерпеливым поскорее добраться до офисной кофейни. В солнечных атриумах много укромных уголков, столиков и даже кабинок подъемника, как в лыжном слoupстайле (найденных в местном парке), приглашающих сотрудников Rackspace присесть и поде-

литься своими идеями, а неоновые вывески указывают направление к ресторанно-му дворику. Помещение больше напоминает торговый центр, чем штаб-квартиру компании... возможно, потому, что когда-то оно действительно им и являлось.

В 2007 году офис Rackspace располагался в типичном офисном здании, однако так продолжалось недолго. Спрос на облачные сервисы переживал свой пик, и компания начала массовый набор сотрудников, каждый год расширяя команду на 800 человек. Вскоре занимаемое Rackspace здание стало слишком мало, и пришло время подыскивать новое место, которое «ракеры» (как принято называть сотрудников компании) могли бы называть своим домом.

Представления о новом доме

Грэм Уэстон, один из основателей и председатель совета директоров Rackspace, рассматривал варианты различных помещений по всему Сан-Антонио. Он хотел, чтобы компания по возможности осталась в своем любимом родном городе. Уэстон прежде всего ставил перед собой цель разместить всех работников головного офиса в одном здании — так он стремился избежать эффекта изоляции, наблю-

Интерьер бывшего торгового центра Windsor Park Mall go moro, как он был отремонтирован Rackspace



даемого им в компаниях, где сотрудники были рассредоточены по кампусу, поскольку у каждого департамента имелось отдельное здание. При этом Уэстон, известный своей прижимистостью, предпочитал восстановить уже существующее здание, чем строить с нуля новое. Однако нашлось не так уж много мест, которые Rackspace могла бы себе позволить и которые были бы достаточно вместительными для постоянно растущей компании. А затем Уэстону пришел в голову один практически идеальный вариант — Windsor Park Mall.

Раскинувшийся на значительной территории торговый центр Windsor Park вмещал более 1,2 млн кв. м под одной крышей. Он был столь велик, что сотрудники в шутку называли его Замком, сравнивая с дворцовой резиденцией британской королевской семьи, расположенной в западном Лондоне. На тот момент Windsor Park существовал уже 30 лет, открывшись в эпоху, когда крупные торговые центры были в моде, но теперь он практически пустовал в результате экономического кризиса, поразившего окрестности. Уэстон подсчитал, что покупка и ремонт этого разрушающегося здания обойдутся гораздо дешевле, чем приобретение нового здания. Кроме того, Rackspace получала, таким образом, возможность восстановить пришедшую в упадок часть Сан-Антонио.

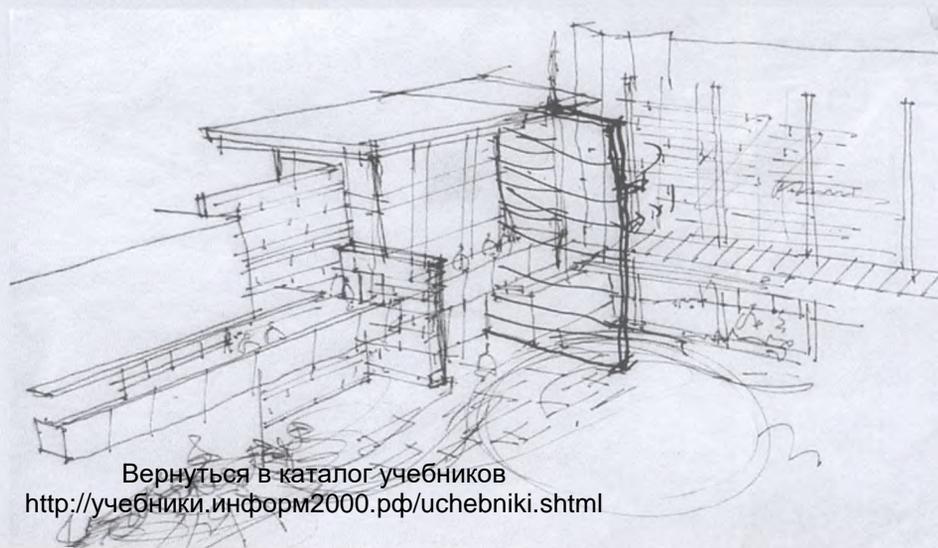
Интерьер бывшего Windsor Park Mall после того, как он был восстановлен Rackspace



Сам Уэстон испытывал глубокую привязанность к Сан-Антонио. Он здесь родился и был свидетелем того, как город вырос в 1960–1970-е годы. Позже Уэстон наблюдал за тем, как другие города — Хьюстон, Даллас и особенно Остин — ушли далеко вперед, став промышленными и технологическими центрами. Эти города, наряду с прогрессивными метрополисами по всей стране, вкладывали средства в проекты по реконструкции, улучшению транспортной инфраструктуры и жилищных условий, что привлекало к ним на работу молодых профессионалов. Таким образом, восстановление торгового центра стало приоритетной задачей для Уэстона еще и потому, что он мечтал вернуть Сан-Антонио к жизни, чтобы он мог посоперничать с Остином. Этому городу предстояло стать Меккой для творчески мыслящих инженеров, которых таким компаниям, как Rackspace, требовалось привлекать и удерживать.

Когда Уэстон представлял себе Windsor Park в качестве нового дома для Rackspace, он думал, что это будет потрясающе. Однако он также помнил, что, по его собственным словам, «все остальные говорят, будто я сошел с ума». Уэстон был уверен: торговый центр можно превратить в прекрасный дом для «ракеров». И тем не менее ему следовало донести свои представления о новом офисе до остальных так, чтобы они почувствовали вдохновение и гордость, с нетерпением ожидая переезда в него. В результате Уэстон обратился к известному архитектору для разработки проекта офиса и помощи сотрудникам в переосмыслении будущего этого места.

Архитектурные зарисовки будущего дома «ракеров»



Символ на стадии ▶
Мечты: визуальный

Сопrotивление новому видению

Чтобы обеспечить поддержку проекта, Уэстон нанял консультанта для работы с сотрудниками, членами совета директоров и городскими властями Сан-Антонио и Уиндкреста — района, прилегающего к моллу. Вместе с этим консультантом Уэстон проанализировал, какие типы аудиторий им предстоит переубедить и каким образом. Довольно быстро стало понятно, что нужно предложить несколько вариантов будущего офиса Rackspace, в том числе даже вариант, подразумевающий переезд за пределы Сан-Антонио. Они представили нескольким фокус-группам преимущества и недостатки различных расположений нового офиса, чтобы услышать их мнение. Первой фокус-группе консультант перечислил все варианты по очереди, и все шло гладко, пока он не перешел к варианту, который предпочитал Уэстон, — переезду в Замок. Тогда сотрудники начали активно протестовать, пытались прогнать его со сцены и крича: «Мы не можем туда переехать, на нас нападут!»

Для «ракеров», так же как и многих других жителей Сан-Антонио, данный торговый центр ассоциировался с упадком и опасностью. Несколькими годами ранее, во время рождественской шопинг-лихорадки, там был застрелен подросток. История об этом преступлении, как и другие ей подобные, создали Windsor Park репутацию небезопасного места. Тем не менее у многих коренных жителей Сан-Антонио, включая самого Уэстона, с этим торговым центром было связано немало воспоминаний. Когда-то давно Уэстон брал здесь напрокат фрак для школьного выпускного, а позднее вместе с женой покупал тут же духовку для их первого общего дома.

Многие сотрудники Rackspace тоже были родом из Сан-Антонио, но сильного энтузиазма по поводу идей Уэстона не испытывали. Один из влиятельных представителей высшего руководства компании, который вырос в районе, где располагался торговый центр, и учился в школе по соседству, сказал Уэстону: «Я ни за что туда не вернусь».

Уэстон вспомнил эти слова через несколько лет, во время случая, который способствовал осуществлению его мечты — восстановлению Сан-Антонио. В Rackspace была открыта позиция одного из руководителей высшего звена, и Уэстон нашел высококвалифицированного кандидата, который, как он считал, отлично подойдет на эту роль. Во время нескольких встреч с этим соискателем Уэстон старательно добивался его расположения, но в последний момент его собеседник сказал: «Никакие деньги не заставят меня поселиться в Сан-Антонио». В итоге

◀ Умение слушать

◀ Церемония на стадион
Битвы: боевой дух

◀ История на стадион
Прыжка: награда
не стоит жертв

◀ История на стадион
Прыжка: награда не стоит
жертв

он все же присоединился к Rackspace, но работал в офисе компании в Остине. К этому моменту Rackspace удалось переманить к себе сотни менеджеров высшего звена и инженеров из Сан-Франциско, Нью-Йорка и других крупных городов по всему миру. Больше всего компании везло на женатых сотрудников с детьми, которые считали Сан-Антонио подходящим местом для жизни с семьей. Гораздо сложнее было привлекать молодых сотрудников, еще не связавших себя узами брака, которые предпочитали города с оживленной ночной жизнью и развитой системой общественного транспорта. Это заставило Уэстона спросить себя, как он вместе с другими городскими и бизнес-лидерами может превратить Сан-Антонио в место, где умным, творческим, образованным молодым специалистам захотелось бы остаться.

Переосмысление проекта

В борьбе за популяризацию своих представлений о новом офисе и стремясь разрешить сомнения сотрудников, Уэстон начал совместную работу с архитектором проекта. Они думали о том, что можно было бы перестроить район вокруг торгового центра, разместив там рестораны, химчистки и другие предприятия, предоставляющие необходимые услуги. Все они находились бы буквально в нескольких шагах от Rackspace, избавляя, таким образом, сотрудников компании от предполагаемых опасностей этого района. «Архитектор сказал мне, что нам нужно возвести стену вокруг здания, — говорит Уэстон. — Я спросил, сколько это будет стоить, и он ответил: “Семь миллионов долларов”. Тогда я сказал: “А что, если мы вложим эти деньги в развитие района?”» Это был дорогой проект, особенно в условиях экономического спада конца 2007 — начала 2008 года. Тем не менее Уэстон видел в нем начало перемен, которые он хотел реализовать в Сан-Антонио, одновременно показав жителям города, что доход ИТ-компаний может быть использован на благо всех. Кроме того, Уэстон чувствовал, что миссия по преобразованию города может вдохновить тех сотрудников компании, которые активно участвуют в жизни Сан-Антонио и занимаются волонтерской деятельностью.

Символ на стадии Битвы: ▶
пространственный

(Новая) Мечта ▶

Речь на стадии Прыжка: ▶
призыв к действию

Вскоре на горизонте замаячила и новая мечта — фонд Rackspace, финансируемый не только компанией, но и ее сотрудниками. «Благодаря этому «ракеры» стали героями, — говорил Уэстон. — Я сказал им: “Кто, если не вы, способен поверить в то, что данная часть города заслуживает лучшей участи, и решить инвестировать в ее будущее?”» На сегодняшний день фонд отдает большую часть

собранных средств, до \$1 млн в год, на улучшение условий жизни в районах рядом с офисом Rackspace. Деньги перечисляются семи местным школам, а также идут на развитие города — на создание парков и зон отдыха, где местные жители могут расслабиться и хорошо провести время.

Тем временем началась работа над перестройкой нового офиса Rackspace. Из одной части молла необходимо было изгнать колонию летучих мышей. В другой части, где полиция проводила учения, требовалось подмести с пола разбросанные холостые патроны. Консультант и архитектор начали проводить по зданию экскурсии для небольших групп сотрудников. Это делалось с целью развеять в сознании людей те ужасы, которые они себе вообразили, и помочь им увидеть то, как изменится пространство, когда его займет Rackspace.

В 2008 году завершился ремонт нескольких частей здания, и момент Прибытия наступил, когда часть сотрудников переехала в новый офис, где вместо обветшалого здания, полного опасностей, их встретило вдохновляющее, наполненное радостью помещение, гораздо лучшее, чем они могли себе представить. В нем даже разместились позитивные символы из прошлого, отдающие дань уважения ранним дням существования торгового центра. Переговорные комнаты были названы в честь некогда располагавшихся здесь компаний: от Gingiss до LensCrafters и RadioShack. На стенах располагались работы местных художников, а одну из них украшали свежие граффити в память о сделанных баллончиком надписях и рисунках на внешней стороне пустовавшего здания.

Мечта становится реальностью

По мере роста компании, которая каждые пять лет увеличивалась вдвое, в молле вводились нововведения, вызывавшие неизменный восторг у его обитателей. Одно из последних — это появление переговорных комнат, названных в честь знаменитых игрушек, таких как Hula Hoop, G.I. Joe, Easy Bake Oven и Кубик Рубика. Открытие каждой новой зоны отмечалось воздушными шариками, тако на завтрак и разговорами между лидерами компании. Крупные чиновники (как местные, так и приезжающие из других городов), группы школьников и клиентов непрерывным потоком стекались на экскурсии по Замку. Такая популярность стала большим плюсом для привлечения работников и клиентов. По данным команды менеджеров по продажам Rackspace, когда потенциальный клиент посещает Замок, вероятность заключения сделки возрастает до 98 %.

◀ Церемония на стадии Прибытия: подтверждение приверженности

◀ Церемония на стадии Мечты: глубокое погружение

◀ Символ на стадии Прибытия: пространственный

◀ Церемония на стадии Прибытия: награждение Героев

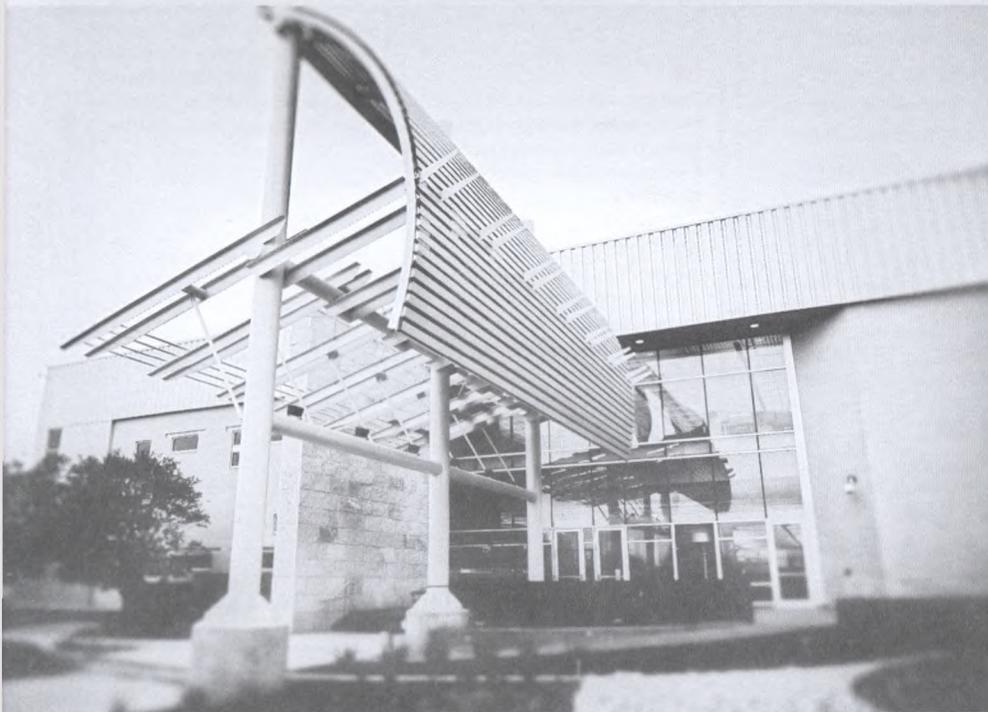
◀ История на стадии Прибытия: вкус победы

Финансовый аналитик, тесно сотрудничающий с компанией и часто посещающий Замок, а также офисы конкурентов Rackspace, недавно отметил, что во многих других компаниях «работают несчастные люди». Но любой, кто оказывается в офисе Rackspace, по его словам, не может не заметить, что сотрудники «с удовольствием помогают клиентам» и «любят свой офис». Кроме того, он добавил, что на подсознательном уровне «клиенты предпочитают сотрудничать со счастливыми людьми».



Когда-то этот полуразрушенный магазин Mervyn's был частью Windsor Park Mall

Windsor Park Mall, некогда представлявший собой символ упадка, теперь считается одним из лучших корпоративных зданий в стране и одним из самых успешных проектов городской застройки. Он получил множество наград и даже сертификат Руководства по энергоэффективному и экологическому проектированию (который так сложно завоевать) за экологически безопасный дизайн и использование вторичного сырья в строительстве. То, что могло быть инвестицией, стало активом, помогающим Rackspace привлекать клиентов и сотрудников благодаря своему смелому, вселяющему надежду образу. По словам Уэстона: «Это определяет нашу корпоративную культуру и показывает другим, кто мы есть и кем мы хотим быть».



Бывший магазин Mervyn's был превращен в одно из помещений Rackspace

Краткая история предприятия Rackspace

После периода быстрого расширения Rackspace переросла свой головной офис в Сан-Антонио. Один из основателей и председатель совета директоров компании, Грэм Уэстон, загорелся идеей превратить полузаброшенный торговый центр в новый дом для сотрудников, чему они активно сопротивлялись. Внимательно прислушавшись к причинам их беспокойства, Уэстон все же убедил сотрудников участвовать в этом проекте и переосмыслил роль компании в жизни города.

01

К 2007 году Rackspace выросла настолько, что уже не помещалась в своем головном офисе в Сан-Антонио. Глава компании Грэм Уэстон начинает поиск нового дома для сотрудников и приходит к выводу, что старый торговый центр «Замок Windsor» идеально подойдет для этой цели.

02

Уэстон нанимает архитектора, чтобы визуализировать его мечту о превращении молла в великолепный новый офис Rackspace.

03

Также Уэстон обращается за помощью к консультанту по коммуникации, так как стремится донести свое видение до сотрудников, членов совета директоров и городских властей.

04

Вместе с консультантом Уэстон выделяет целевые аудитории, которые необходимо переубедить, и начинает работать с фокус-группами.

05

Когда консультант представляет аудитории вариант переезда в молл, она взрывается криками негодования, поскольку это здание ассоциируется с опасностью и упадком. Люди восклицают: «Мы не можем туда переехать — на нас нападут!»

МЕЧТА

ПРЫЖОК

06

Сотрудники активно сопротивляются идее переезда в торговый центр.

07

Ходят слухи об убийствах, совершенных на территории Windsor Park Mall, и для сотрудников Rackspace это означает, что лучше держаться от него подальше. Один из работников, выросший в этом районе, вспоминая истории из своего детства, говорит: «Я ни за что туда не вернусь».

08

Консультант и архитектор проводят для сотрудников экскурсии по моллу, чтобы помочь им преодолеть свои страхи перед ним.

09

Уэстон и архитектор обдумывают то, как им преодолеть сопротивление сотрудников. Архитектор предлагает возвести вокруг здания стену за \$6–7 млн, но Уэстон считает, что эти деньги лучше вложить в развитие инфраструктуры района, и учреждает фонд Rackspace.

10

Уэстон мотивирует сотрудников поддержать свое решение словами: «Кто, если не вы, способен поверить в то, что данная часть города заслуживает лучшей участи, и решить инвестировать в ее будущее?»

11

Начинается работа над перестройкой торгового центра.

12

Сотрудники, которые первыми въезжают в новое здание, рассказывают остальным о том, как им здесь нравится.

13

В новом офисе Rackspace можно увидеть символы, отсылающие к прошлому торгового центра. В их числе — стена с граффити, напоминающая о сделанных баллончиком надписях и рисунках, ранее покрывавших внешние стены заброшенного здания.

14

Замок Windsor, некогда представлявший собой символ упадка, теперь считается одним из лучших корпоративных зданий в стране.

БОРЬБА

ВОСХОЖДЕНИЕ

ПРИБЫТИЕ

(НОВАЯ) МЕЧТА







ГЛАВА 6

БИТВА

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 6

Битва

Момент, требующий храбрости

Когда грядет крупная битва, нужно ободрить путешественников, сообщив им об их количественном преимуществе. На этой третьей степени необходимо воззвать к храбрости людей, показав, что их врага можно победить, и настроить их на предстоящую схватку.

Хотя к этому моменту многие ваши путешественники уже вступили на путь осуществления мечты, дорога все еще может быть каменистой. По мере того как ваше видение будет обретать все больше сторонников, люди, предпочитающие текущий порядок вещей, станут яростно противиться вашим планам. Такое сопротивление может порождаться поступающими извне альтернативами вашей идее, внутренними политическими интригами или возмущением пылкого сотрудника, убежденного, что он рискует своим будущим. При более неприятном развитии событий вашими противниками могут быть нелицеприятные внешние силы, например, конкуренты, стремящиеся занять ваше место на рынке, или государственные власти, покушающиеся на идеалы, за которые вы сражаетесь.

Чтобы минимизировать ущерб от ваших оппонентов, вам нужно помочь путешественникам увидеть, как враг угрожает их счастью. Подогрейте соревновательный дух своей команды, указав на неблагоприятные поступки противника и объединив их вокруг общей цели — защитить мечту, исполнения которой желают они все. Возможно, им понадобится сражаться против врага,

например, конкурента или бюрократической системы, вышедшей из-под контроля. Или же им предстоит биться за что-то, например — за достижение общей цели.

В любом случае нужно воспламенить сердца путешественников, подчеркнув, что стоит на кону, и воззвав к их чувству справедливости. Обратитесь к их любви побеждать трудности, а затем поведайте о своем плане победы в битве, возможно, даже напомнив им о моментах из прошлого, когда им удавалось справляться с препятствиями, казавшимися непреодолимыми. После достижения серьезного рубежа или победы в важном сражении остановитесь, чтобы воздать должное достижениям ваших людей. Похвалите путешественников за успехи, чтобы поддержать их боевой дух, а затем наметьте дальнейший путь к будущему.

Постарайтесь понять, что чувствуют ваши путешественники

На стадии Битвы многие из сотрудников с готовностью последуют за вами либо благодаря своему природному соревновательному духу, или потому, что они оценили ущерб, причиненный соперниками, и не готовы с ним мириться. Призовите ваших преданных гладиаторов к битве с помощью мотивирующей коммуникации. При этом другие путешественники останутся стоять на месте, возможно, из-за того, что они не уверены в своей воле к победе, а может, потому, что они вообще не считают вашу мечту стоящей того, чтобы за нее бороться. В этом случае, используя предупреждающую коммуникацию, укажите им на ловушки, которые таит в себе бездействие.

Если путешественники **вовлечены**, они будут говорить...

Используйте **мотивирующую** коммуникацию, чтобы поддержать решимость путешественников.

Мы должны исправить это недоразумение.

Мы не можем позволить им выиграть.

Мы достойны большего.

Обрисуйте основные черты и проступки ваших противников, чтобы показать яркий контраст между ними и вами. Что представляют собой ваши оппоненты и какие у них слабые места? Продумайте план нападения. Какие способности, активы, ресурсы и опыт дадут вашим войскам преимущество? Доводилось ли вам побеждать подобного врага в прошлом? Визуализируйте, как будет выглядеть ваша победа. Опишите триумф ваших спутников, чтобы настроить их на успех миссии и подогреть их решимость.

Если путешественники **противятся вам**, то они скажут...

Используйте **предупреждающую** коммуникацию, чтобы сдвинуть ваших людей с мертвой точки.

Они все портят.

Нужно положить этому конец.

Ну уж нет, мы на это не пойдем.

Как правило, часть испытываемых сотрудниками вашей компании страхов имеют под собой основания, а часть являются надуманными. Независимо от того, какую задачу вы поставите перед путешественниками, для них она в любом случае будет сложнее, чем для вас, поскольку вы не сидите в окопах вместе с ними. Каким бы ни было препятствие, вам следует четко представлять себе врага и ваш план атаки, иначе шансов на успех просто не будет. Предупредите свою команду о том, чем может обернуться победа противника, напоминая о возможном поражении, чтобы они правильно оценивали ситуацию.

Методы, применяемые на стадии Битвы

На этой стадии следует напомнить путешественникам, за что они сражаются и почему им обязательно нужно победить. С помощью речей, историй, церемоний и символов вы можете вдохновить их на борьбу за идеалы, присущие вашей мечте, и придать им сил, чтобы они оставались верны себе.

РЕЧИ НА СТАДИИ БИТВЫ

Границы зоны конфликта могут быть нарисованы с помощью слов. Когда люди вслух декларируют свои ценности, они проводят границы территории, за которую готовы сражаться. Речи, призывающие к битве, мотивируют ваших спутников встать на защиту вашей мечты, а предупреждающие речи напоминают, что нужно продолжать бороться, даже если шансы на победу ничтожно малы.

Мотивируйте с помощью речей, призывающих к битве

В фильме «Храброе сердце», рассказывающем о борьбе Шотландии за независимость, Уильям Уоллес произносит речь перед самым началом битвы, чтобы мотивировать своих союзников-шотландцев, говоря: «Сражайтесь — и вы можете погибнуть. Бегите — и вы останетесь живы, хотя бы ненадолго. И, умирая в своих постелях много лет спустя, вы будете готовы променять все дни, прошедшие от сегодняшнего дня до того, на один шанс, один-единственный шанс вернуться назад и сказать нашим врагам, что они могут лишить нас жизни, но они никогда не смогут лишить нас свободы!»

Воодушевляющие речи всегда использовались для поднятия боевого духа. Вы тоже способны воззвать к храбрости своих людей, описав ущерб, причиненный врагом, и предупредив о возможных дальнейших потерях. Укажите на слабости противника и предложите план победы над ним.



В 1999 году была основана компания Alibaba. Это произошло в квартире Джека Ма в Ханчжоу, Китай, где он собрал 17 своих друзей и студентов, чтобы с помощью Интернета создать мировую торговую площадку. Ма рассказал им, как за

счет своей изобретательности и неустанной работы они смогут одержать победу над более крупными и прочно стоящими на ногах компаниями Кремниевой долины.

То, что есть: *«Изучив желтые страницы Китая, я всегда говорил, что конкуренцию нам составляют не местные сайты, а зарубежные. Наши конкуренты находятся не в Китае, а в Америке, в Кремниевой долине».*

То, что могло бы быть: *«Нам нужно перенять дух упорной работы Кремниевой долины. Если мы будем приходить на работу к восьми утра и уходить в пять вечера, то никакая мы не ИТ-компания, и успеха мы никогда не добьемся».*

Новый мир: *«Если мы станем хорошей командой и будем четко знать, чего мы хотим, то один из нас сможет победить десять из них. Наш дух инновации поможет нам одолеть государственные агентства и знаменитые крупные компании».*

Пророческие слова Ма стали реальностью, когда спустя десять лет компания eBay, созданная в Кремниевой долине, прекратила свою деятельность в Китае, поскольку успех Alibaba сметал все на своем пути.

В 2013 году Google запустила высокотехнологичную горячую линию, нацеленную на борьбу с преступниками, занимающимися торговлей людьми. На мероприятии, посвященном запуску программы, директор Google Giving Жаклин Фуллер рассказала о текущей ситуации и о решении, предложенном компанией, сравнив преступников, торгующих людьми, со смертельными вирусами.



Жаклин Фуллер,
директор Google Giving,
говорит об использовании
технологий для борьбы
с работорговлей

То, что есть: *«Те, кто занимается торговлей людьми, очень изобретательны в использовании средств коммуникации и пересечении границ».*

То, что могло бы быть: *«Это напоминает борьбу с ВИЧ-инфекцией: нам нужно выявить группу риска, проанализировать способы заражения и узнать о процессе мутации вируса, чтобы быть всегда на шаг впереди».*

Новый мир: *«Наше мировое партнерство поможет нам выявлять группу риска и быть на шаг впереди».*

Жертвует средства и технологии на благотворительность, Google стала широко восприниматься как союзник в борьбе против подобных преступлений.

Предупреждайте с помощью речей о побежденной стороне

Вооруженные силы Великобритании были готовы сдаться в битве против нацистов, когда 4 июня 1940 года Уинстон Черчилль призвал своих союзников собрать все свое мужество, чтобы одолеть врага: «Мы должны сражаться на пляжах, мы должны сражаться на взлетных полосах, мы должны сражаться в полях и на улицах... Мы должны вновь поклясться защищать наш родной дом, преодолеть несчастья войны и пережить угрозу тирании». Эта речь укрепила решимость граждан Великобритании собрать все свое мужество в битве, и умение Черчилля убеждать в конце концов помогло сделать Америку союзником страны.

В такие моменты, напоминающие схватку между Давидом и Голиафом, вы прижаты к стене, и исход сражения не вызывает оптимизма. Перед лицом ваших войск вам тогда следует признать, что вы проигрываете битву и можете потерпеть поражение, однако вам все равно нужно продолжать представлять вашу победу — то, какой она будет, если вы не сдадитесь. Сначала покажите своей аудитории, что понимаете, каково им сейчас, а затем попросите собрать все свои силы и сделать рывок к победе.



В 2013 году глава Tesla Motors Илон Маск, обращаясь к инвесторам, рассказал, что автодилеры лоббируют против его модели прямых продаж, несмотря на то что клиенты ясно дали понять: им такая модель нравится. Это ставило под угрозу будущий успех Tesla. Стремясь добиться прямых продаж покупателям, Маск решил воздействовать на правительство, разместив на сайте Белого дома петицию, набравшую более 130 тысяч подписей клиентов.

То, что есть: *«Автодилеры продолжают утверждать, что мы должны предоставить им франшизу, но при взгляде на результаты опроса, в котором спрашивалось, предпочитают ли люди прямые продажи, мы видим безоговорочное “да”».*

То, что могло бы быть: *«Если бы демократия правильно функционировала и законы устанавливались на основании желаний людей, все было бы по-другому, и законодательство не пыталось бы искусственно запретить прямые продажи».*

Новый мир: *«Я думаю, что клиенты устроят бунт. Потому что я бы на их месте не обрадовался тому, как дилеры тратят деньги на поправку законов демократии». К моменту написания этой книги Tesla добилась права на осуществление прямых продаж клиентам в 21 штате, однако компания по-прежнему сталкивается с яростным сопротивлением дилеров — и эта битва, очевидно, приносит Маску наслаждение».*

Через год после того, как Лу Герстнер занял пост главы IBM, он стал инициатором выездного тренинга по управлению для 420 топ-менеджеров компании со всего мира. Организация управления компанией была столь слабой, что менеджеры посвящали свое время внутренним конфликтам, а не отражению внешних угроз. Стремясь пробиться через стену их равнодушия, Герстнер начал мероприятие с того, что показал собравшимся два графика. Первый из них демонстрировал долю рынка, которой компания лишилась в пользу конкурентов, второй — место IBM в самом низу списка, отражавшего уровень удовлетворенности клиентов в этой индустрии. Для еще большего эффекта Герстнер зачитал менеджерам высказывания глав конкурирующих компаний — Билла Гейтса из Microsoft и Ларри Эллисона из Oracle, — высмеивающих IBM. Затем он призвал свою аудиторию восстать против врагов и начать борьбу за победу.

То, что есть: *«Другие компании надирают нам задницу. наших клиентов переманивают... Как вы думаете, что стало с этими показателями доли на рынке? Они забрали их у нас... И мне это не нравится».*

То, что могло бы быть: *«Нам всем нужно хорошенько разозлиться на то, что наши конкуренты говорят о нас, на то, как они поступают с нами на рынке... Мы должны выбраться из всего этого и снова отвоевать наше место на рынке».*

Новый мир: *«Я вижу это, как группу агентов, борющихся за изменения — людей, которые чувствуют в себе силу и возможности, и всех наших коллег. Тем, кому не нравится эта идея, я предлагаю придумать что-то еще. Тех, кто готов действовать, я рад приветствовать в нашей команде, поскольку я, очевидно, не смогу сделать это в одиночку».*

ИСТОРИИ НА СТАДИИ БИТВЫ

Истории усиливают эффект речей, произносимых на стадии Битвы, подчеркивая, что стоит на кону и как противники посягают на то, что принадлежит вашей команде. Расскажите о гнусных поступках противников с помощью простых и понятных историй о том, какой ущерб они вам наносят. Мотивирующие истории дают путешественникам дополнительный толчок для начала борьбы против врага, а предупреждающие истории не позволяют им впасть в бездействие перед лицом конфликта.

Мотивируйте с помощью историй о победе над врагом

Такие истории повествуют о победе невзирая на все препятствия. В эпосе это момент, когда герой сталкивается с величайшим врагом и все равно выходит победителем. Например, в фильме Питера Джексона «Властелин колец» разномасштабная армия Арагорна, состоящая из эльфа, гнома, волшебника и шести тысяч человек, прибывает к Черным вратам и обнаруживает там огромную армию ужасающих чудовищ, защищающих Мордор. Несмотря на несравнимое численное превосходство врага, он оказывается повержен. Когда вам или кому-то другому приходилось сталкиваться с препятствиями, которые казались непреодолимыми? Что помогло вам одержать победу?

Компания Qualcomm занимается производством компьютерных чипов для мобильных устройств и благодаря упорству своего основателя и президента внесла значительный вклад в формирование современного цифрового мира. В конце 1980-х годов глава компании Ирвин Якобс понял, что его индустрия начинает применять мобильные технологии, которые, как ему казалось, ведут компанию в неправильном направлении. Телекоммуникационные провайдеры, производители устройств, аналитики были уверены, что будущее за аналоговым стандартом, но Якобсу было виднее. Несмотря на яростное сопротивление, он старался убедить всех, что цифровые технологии, основанные на чипах Qualcomm, — то, к чему нужно стремиться. При этом продемонстрировать, как работает такая технология, было крайне нелегко. Якобс поставил перед своими инженерами задачу подготовить прототип и назначил его демозапуск на ноябрь 1989 года, пригласив на мероприятие 300 руководителей высшего звена в ИТ-индустрии. В день демозапуска инженеры Qualcomm установили оборудование для передачи спутниковых сигналов на башни сотовой связи, что позволяло совершать звонки с телефона, находящегося в фургоне, — идея революционная для своего времени. План Якобса состоял в том, чтобы объяснить, как работает эта технология, и прокатить слушателей в фургоне, параллельно отвечая на входящие звонки и совершая исходящие. Но в середине своей речи Якобс увидел, что один из инженеров делает ему знаки руками, чтобы тот продолжал говорить, поскольку оборудование не работало. Якобс выступал уже лишние 45 минут, когда наконец ему дали понять, что можно заканчивать.



Одна из секций фургона, использованного при демозапуске технологии Qualcomm, в настоящее время находится в музее компании

Группы слушателей начали совершать звонки, разъезжая в фургоне, и демонстрация получила огромный успех. Позднее Якобс вспоминал: «Если бы тогда что-то пошло не так, нас бы, скорее всего, уже не было». Вместо этого продемонстрированная им технология превратилась в стандарт индустрии: на ее основе работают все современные мобильные телефоны. Сам же фургон, находящийся сейчас в музее компании, стал символом упорства и борьбы за инновации, которые являются ключевыми понятиями в культуре Qualcomm.

Когда Наваф Битар из Juniper Networks пытался убедить своих коллег по индустрии безопасности в том, что необходимо найти новые пути борьбы с хакерами и кибертеррористами, он рассказал им историю о несправедливости, которая научила писателя бороться с угнетением:

«Если бы Генри Дейвид Торо был сегодня жив, он мог бы стать хакером, воплощая свои смелые идеи с помощью клавиатуры, а не ручки. Торо отказался от уплаты налогов в знак неприятия рабства. Однажды он попался на глаза сборщику налогов и был брошен в тюрьму. Он бы там и остался, если бы его тетья не заплатила налоги от его имени и против его воли. Этот инцидент оказал на него глубокое воздействие. Он написал эссе под названием «Сопrotивление гражданскому правительству». Именно это эссе положило начало ненасильственному движению сопротивления, вдохновившему таких деятелей, как Кинг и Ганди».

Предупреждайте с помощью историй об ударе в спину

Вашему предприятию не всегда гарантирована победа. Иногда оппозиция настолько сильна, что вам приходится испытывать серьезные трудности. В самый тяжелый момент, когда исход вашего дела находится угрозой, все с замиранием сердца смотрят и думают: справится герой или нет? Но, подобно киногерою Рокки Бальбоа, нокаутированному и побежденному на ринге своим соперником Аполло Кридом, вы собираете волю в кулак, поднимаетесь, чтобы сразиться еще раз, и... побеждаете.

В такое время вашим спутникам необходимо услышать историю, которая наполнит их уверенностью, что в случае неудачи у них всегда останется еще один шанс. Когда вы или кто-то другой в начале пути терпели поражение, а затем набирались сил и продолжали сражаться? Что вам довелось испытать и как вам удалось найти в себе силы подняться и победить?



Стремясь донести до лидеров, как социальные медиа могут и должны быть использованы на благо, Дженнифер Аакер, профессор кафедры Маркетинга Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета, рассказала историю о двух предпринимателях из Индии, которым примерно в одно и то же время была диагностирована лейкемия.

«Для многих пациентов единственным способом лечения является трансплантация костного мозга от донора. Пересадка требует почти идеальной тканевой совместимости (десять из десяти). Наибольшая вероятность совпадения — у людей одной национальности. Из 7,5 млн зарегистрированных в США доноров представителями национальных меньшинств является 20 %. И лишь 1 % — выходцами из Южной Азии. Среди них Самир и Винэй не нашли подходящих доноров, жизненно им необходимых. Мы все чувствовали, что должны что-то сделать. За одиннадцать недель друзья Самира и Винэя провели 470 донорских акций и с помощью социальных медиа зарегистрировали 24 611 доноров из Южной Азии. И для Самира, и для Винэя были найдены совместимые доноры, хотя в итоге они оба, к великому сожалению, все равно умерли. Но акции, вдохновленные ими, позволили 266 другим пациентам за год найти совместимых доноров».



Дженнифер Аакер рассказывает историю о жертвах рака

Глава Cisco Systems Роуэн Троллоп — человек талантливый, причем не только в сфере информационных технологий. Он также заядлый спортсмен, и один из его любимых видов спорта — мотогонки. Чтобы помочь своим сотрудникам понять, почему им нужно пересмотреть свое отношение к работе в этом изменчивом мире, Троллоп рассказал им историю об однажды проигранной им гонке.

«В течение гоночной недели я провел пару дней в команде поддержки. Для всей нашей команды это было в новинку, так что мы тренировались целый день. И мы были очень горды собой. Мы довели свое время до 54 секунд! Но мы не выиграли гонку. Когда я подошел к одной из команд, чтобы узнать об их результатах, оказалось, что они справились всего за девять секунд. Они

целый год оттачивали именно это мастерство и достигли в нем значительных успехов. Когда подошла моя очередь ставить колеса, я использовал всего одну дрель, тогда как профессионалы задействовали четыре — по две на каждое колесо. Они были воплощением эффективности — ни капли энергии не пропадало даром. Глядя на них, я понимал, какой должна быть по-настоящему слаженная и эффективная команда. Но что происходит, когда к ним попадает сразу 15 разных мотоциклов? Как они тренируются, какие инструменты используют... все сосредоточено на том, чтобы выполнять один конкретный набор операций на одном конкретном мотоцикле. Эффективных инструментов и процессов здесь недостаточно».

Далее Троллоп пояснил, что сегодня успешные организации — не «эффективные», а «динамичные», и если его спутники стремятся к победе, им тоже нужно быть динамичными.

ЦЕРЕМОНИИ НА СТАДИИ БИТВЫ

Чтобы призвать ваших спутников к храбрости на стадии Битвы, используйте церемонии. Интерактивность и эффект погружения, присущие таким мероприятиям, дают путешественникам ощущение собственной силы, которое приходит только с практикой. Неважно, будет ли это мотивирующий митинг или проверка готовности, они выйдут из комнаты, настроенные завоевывать мир.

Мотивируйте с помощью церемоний, поднимающих боевой дух

В древние времена племенные культуры перед битвой танцевали военные танцы, чтобы поднять свой дух и отпугнуть зло своими песнями и криками. Акробатическая демонстрация силы или имитация сражения, когда воины демонстрировали свои способности, также усиливали их свирепость. В наше время в профессиональных играх с мечом можно наблюдать, как игроки раскачиваются, выкрикивают что-то, танцуют или стучат по шлемам. Аналогичным образом пробудите смелость и в ваших спутниках, показав им единение ваших сил и издав боевой клич перед началом поединка. Продолжайте собирать всех вместе во время важных перевалочных пунктов на вашем пути, когда путешественники начнут падать духом. Эти ободряющие моменты укрепляют боевой дух и дают ощущение того, что нет ничего невозможного.

Команда Macintosh начинала свое существование как небольшая группа бунтарей, но по мере роста компании в ней стала развиваться бюрократия. Стив Джобс изменил данную тенденцию, переместив работников в новое пространство и подняв над новым зданием флаг с изображением пиратского символа, символизирующий то, что они снова превратились в небольшую группу бунтарей.



Пиратский флаг, поднятый командой Macintosh

В начале 2000-х годов J.C. Penney совершила несколько серьезных стратегических ошибок, в том числе — повышение цен и изменение планировки магазинов. Эти меры вызвали недоумение покупателей и повлекли за собой значительные финансовые убытки, а также сокращение множества сотрудников. Майк Ульман, бывший руководитель J.C. Penney, вернулся на свой пост в августе 2013 года, чтобы вывести компанию из кризиса. Вокруг него тут же сплотилась небольшая группа сотрудников, которые называли себя воинами и помогали ему в восстановлении компании. Они славились тем, что заканчивали свои рабочие письма призывающими к битве хэштегами: #FunFightWin и #WarriorSpirit. Одним из первых предпринятых ими действий было возвращение старой, ушедшей в прошлое традиции J.C. Penney. Она заключалась в организации групп поддержки с приглашением чирлидеров из местного университета, а также школьного марширующего оркестра. Все это делалось для поднятия боевого духа сотрудников компании. На стенах висели баннеры с призывом Fun. Fight. Win, а работники J.C. Penney махали помпонами для укрепления соревновательного духа.

Сотрудники J.C. Penney во время собрания группы поддержки



Предупреждайте с помощью церемоний снятия маски с врага

Часто бывает так, что страхи ваших спутников гораздо сильнее обусловлены их воображением, чем реальностью, поэтому страх естественным образом исчезнет, когда они перейдут к действию и поймут, что их враг совсем не страшен. В иных случаях угроза достаточно реальна для того, чтобы путешественники опустили руки еще до начала битвы. Однако в тот момент, когда они уже готовы сдаться, вам нужно провести церемонию, сняв с врага маску и показав: битва не настолько страшна, как им кажется. Этим поступком вы возвратите свою команду в игру.

Лишив монстра части его зубов, то есть продемонстрировав своим людям слабые места и изъяны врага, вы дадите им почувствовать, что предстоящие препятствия преодолимы. Пусть ваши спутники подумают об ожидающих трудностях и о том, как они могут с ними справиться, мысленно представив таким образом процесс борьбы. Помогите им осознать, что в этой битве можно победить, погружив их в безопасную среду, в которой они бы открыто обсуждали стоящие перед ними препятствия и пути их совместного преодоления.

Активисты движения за гражданские права 1960-х годов готовятся к столкновению, репетируя воздержание от насилия во время нападения





Во время движения за гражданские права 1960-х годов группа активистов устраивала мирные демонстрации, стремясь привлечь внимание к проблеме расового неравенства на юге страны. Чтобы подготовиться к возможному насилию, они заранее разыгрывали ситуации взаимодействия с оппозицией. Одни из них изображали активистов, сидящих на местах для белых в закусочной, а другие — посетителей и работников заведения, которые кричали, ругались и били их. Мысленно побывав на месте своего противника, во время самих акций их участники смогли спокойно отреагировать на насилие и не нарушить мирный характер протестов.

Apple запустила серию рекламных роликов «Получи Мас», в которых молодой креативный парень представляется: «Привет, я Мас», а мужчина постарше, в костюме с галстуком, который выглядел весьма озабоченным работой, называл себя РС. Эти два персонажа разыгрывали различные сценки, противопоставляя недостатки РС (особенно связанные с использованием Microsoft Windows) сильным сторонам Мас. Данные ролики, выполненные в беззаботной манере, делали покупку Мас психологически более комфортной для клиентов, даже для тех, кто ранее не был знаком с продуктами Apple или вообще боялся перемен.



СИМВОЛЫ НА СТАДИИ БИТВЫ

Символы на стадии Битвы являются отражением того, как выглядит победа. Это может быть оружие или трофеи, добытые в результате победы над противником, или же инструменты, которые использовались в ходе самой битвы. Мотивирующие символы придают путешественникам храбрости перед битвой, а предупреждающие напоминают им об опасности, которую таит в себе поражение, и подготавливают их к борьбе.

Мотивирующие символы

- **Визуальные:** Фургон, в котором сотрудники компании Qualcomm возили людей по городу, демонстрируя свою новую мобильную технологию, был помещен в музей компании как дань памяти этому судьбоносному моменту; одно из окон фургона было заменено экраном, который знакомит посетителей с историей этого экспоната.
- **Звуковые:** В 1960-е годы, на заре своего существования, Nike использовала слоган «Порвать Adidas», чтобы вдохновить сотрудников на борьбу с конкурентом компании.
- **Пространственные:** J.C. Penney трансформировала пространство, в котором проводились собрания группы поддержки, развесив по зданию большие красные баннеры с надписями: Fun, Fight и Win.
- **Физические:** Одна публичная ИТ-компания проводит церемонию каждый раз, когда команда продавцов вытесняет технологию конкурента своей собственной. Сотрудник, заключивший сделку, появляется перед коллегами в шлеме викинга, а они радостно приветствуют его и фотографируются с победителем.

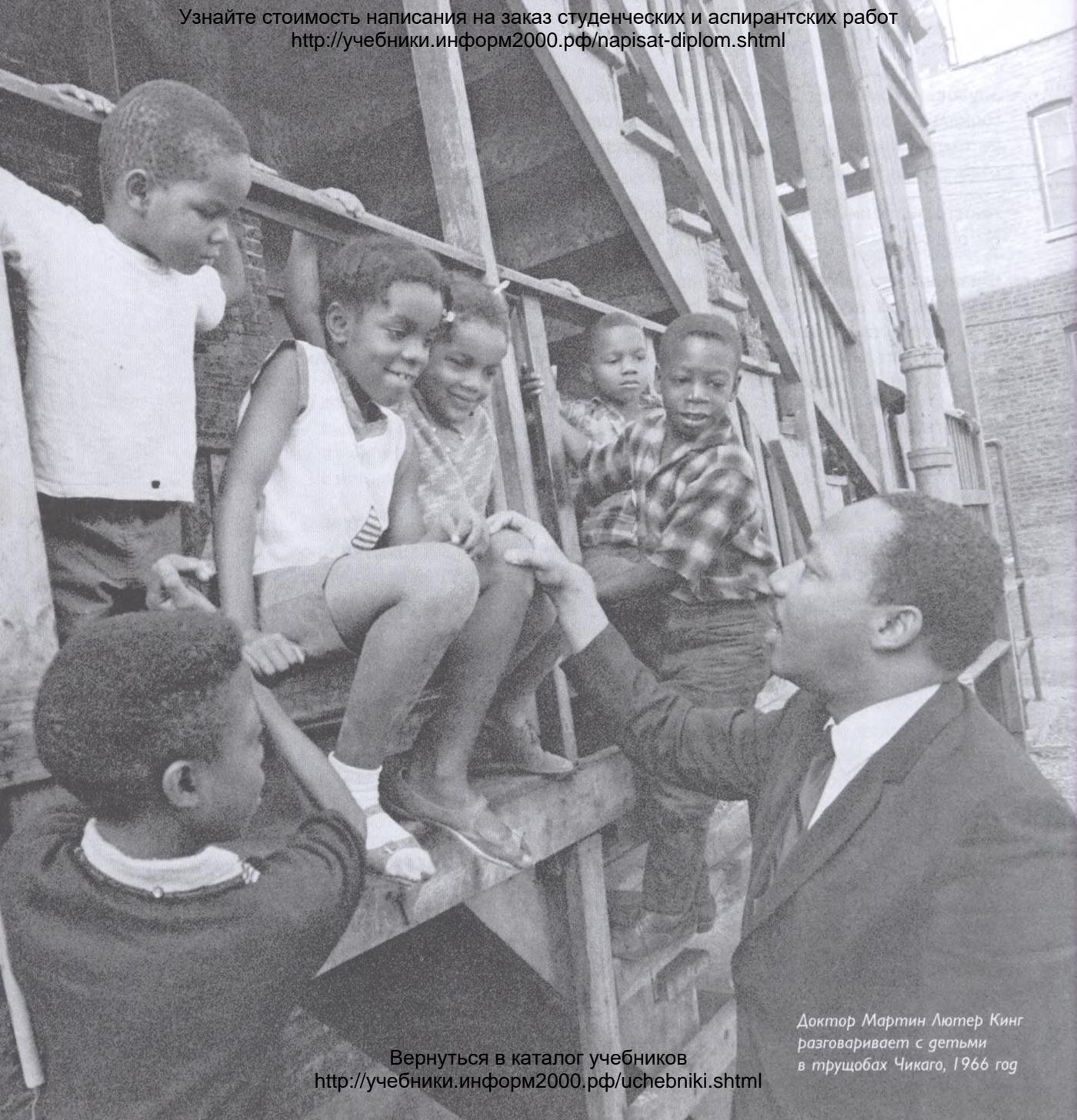
Предупреждающие символы

- **Визуальные:** Ролик Apple «1984», созданный Ридли Скоттом, демонстрирует мрачное будущее мира, в котором господствует IBM. В нем героиня, бросающая молот, одета в футболку с изображением Mac. Копии этой футболки поступили в продажу еще до того, как ролик вышел в свет.

- **Звуковые:** Дженнифер Аакер, произнося речь о том, какое благо могут нести социальные медиа, нагнетала обстановку: она просила слушателей тихо прочесть отраженные на слайдах пугающие данные о недостатке доноров костного мозга для выходцев из Южной Азии.
- **Пространственные:** Команда Macintosh подняла пиратский флаг над зданием, где она работала, чтобы подчеркнуть свой бунтарский дух.
- **Физические:** Два афроамериканца, которые завоевали медали на летних Олимпийских играх 1968 года, стоя на пьедестале, подняли кулаки вверх в знак гордости и приверженности движению Black Power. Однако Олимпийский комитет расценил этот жест как знак агрессии и запретил олимпийцам дальнейшее участие в играх.

ИТОГИ

Призыв к храбрости дает людям почувствовать, что вместе они сильнее, чем поодиночке. Для того чтобы подготовить путешественников к битве, достаточно собрать их вместе и признать, что впереди могут ожидать трудности, которые они, вероятно, уже предвидят, и пояснить, почему за этим последует лучшее будущее. Но настоящая вовлеченность наступит тогда, когда на путешественников свалятся неожиданные проблемы, которые способны повергнуть даже самых доблестных воинов. Повторяйте моменты храбрости снова и снова, чтобы наполнить людей энергией для борьбы с предстоящими трудностями, стоящими на вашем пути.



*Доктор Мартин Лютер Кинг
разговаривает с детьми
в трущобах Чикаго, 1966 год*

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. БИТВА

Борьба за гражданские права

Стадия Битвы бывает короткой и сфокусированной или же длинной и рассредоточенной. Чем больше ваша мечта, тем дольше способна длиться битва. Иногда она длится даже не одно десятилетие, как можно видеть на примере Мартина Лютера Кинга и движения за гражданские права.

Доктор Кинг объявляет о Мечте

Доктор Мартин Лютер Кинг, вероятно, самый известный лидер борьбы за гражданские права чернокожих в истории Америки. Он приобрел широкое влияние, так как владел техникой убеждения, позволившей ему показать стране и ее жителям иное будущее — то, в котором все расы в Америке будут жить в гармонии друг с другом.

Кинг, несомненно, был талантливым оратором, но также он умел находить в прошлом символы, истории и церемонии, которые в настоящем воспламеняли сердца людей.

Его способность создавать особенные моменты, пожалуй, наиболее ярко проявилась во время Марша на Вашингтон 1963 года, произошедшего в период особенного накала движения.

◀ Церемония на стадии
Восхождения:
подтверждение
вовлеченности



Доктор Мартин Лютер Кинг произносит свою знаменитую речь «У меня есть мечта» со ступеней Мемориала Линкольна в 1963 году

Целью данного марша было убедить президента Джона Кеннеди внести законопроект, дававший афроамериканцам полные гражданские права, начиная с установления для них равных прав на выборах и заканчивая запретом на расовую сегрегацию в школах и дискриминацию при приеме на работу. Эта акция собрала более 2000 человек, целое море свободолюбивых людей, растянувшееся почти на милю между Мемориалом Линкольна и Монументом Вашингтона.

В сотую годовщину «Прокламации об освобождении рабов» Кинг произнес свою захватывающую речь «У меня есть мечта» со ступеней Мемориала Линкольна, под статуей самого Великого Освободителя. Ветераны движения за гражданские права, в том числе те, кто пережил избиение во время сидячих демонстраций и автобусных поездок на юге, стояли на возвышении, чтобы рассказать о своих испытаниях и призвать к переменам.

Начав свою речь, Кинг напомнил об успехах, достигнутых движением к настоящему моменту, и поблагодарил всех, кому пришлось нелегко на этом пути. Но он также подчеркнул, что до конца путешествия еще далеко, заявив, что «1963-й — это не конец, а только начало». Далее Кинг продолжил: «До тех пор, пока чер-

Символ на стадии ▶
Восхождения:
пространственный

История на стадии ▶
Восхождения: стойкость
в битве

Речь на стадии ▶
Восхождения: прогресс

(Новая) Мечта ▶

нокожие не получат гражданские права, Америке не видать тишины и покоя. Революционные ветра будут потрясать основы нашей страны до тех пор, пока не придет светлый день правосудия».

Вскоре после этого президент Кеннеди составил проект закона о гражданских правах, предполагающий глобальные реформы. К большому сожалению, Кеннеди был убит, так и не успев принять этот закон, однако в 1964 году его подписал президент Линдон Джонсон. Но Кинг на этом не остановился. В своей речи «У меня есть мечта» он обозначил направление, в котором активистам следовало двигаться дальше. Кинг сказал: «Мы не можем быть удовлетворены, когда, по сути, основным изменением, которого добились чернокожие, стал переход от небольшого гетто к более крупному». Этими словами он провозгласил следующую битву, предстоящую активистам, а именно — искоренение дискриминации афроамериканцев во всех сферах их жизни, в том числе в их домах.

Изменение линии фронта

Несмотря на то что в северных штатах нечасто приходилось сталкиваться с законами сегрегации, афроамериканцы все равно подвергались дискриминации при попытках устроиться на работу или перебраться в районы, населенные преимущественно белыми. Такие обстоятельства не позволяли чернокожим семьям двигаться вперед и по-настоящему пользоваться своим правом на «жизнь, свободу и стремление к счастью», как завещали отцы-основатели. Вместо этого им приходилось жить в переполненных, полуразрушенных трущобах, где процветала нищета.

В середине 1960-х годов народные настроения стали еще мрачнее, когда телевидение демонстрировало живые картины происходящего насилия: от нападений ку-клукс-клана на афроамериканцев на юге страны до военных бомбардировок США во Вьетнаме. Напряжение возрастало. Побуждаемые болью и гневом, активисты движения Black Power выдвинули насильственную альтернативу мирной риторике Кинга. Их воинственная позиция привлекала тех, кто устал ждать перемен и с помощью бунта выражал глубину своего отчаяния. Их тактику Кинг воспринял как вызов своим мирным методам. Осенью 1965 года он сказал своей команде: «На Севере мы стали часто слышать об оправданности насилия. Это стало вызовом нашему ненасильственному движению... Нам нужно заглянуть в глубины своей души и внимательно проанализировать увиденное, прежде чем строить наш дальнейший курс».

◀ Церемония на стадионе
Прыжка: подтверждение
вовлеченности

Символ на стадии Битвы: ▶
пространственный

Символ на стадии Битвы: ▶
звуковой

Церемония на стадии ▶
Мечты: глубокая
вовлеченность

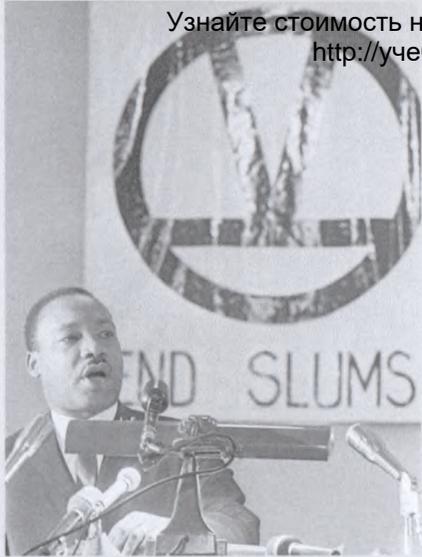
Символ на стадии ▶
Прыжка:
пространственный

Кинг хотел организовать кампанию, которая освободит людей Севера и вместе с тем вернет их на путь ненасилия. Он и его соратники рассматривали несколько мест для ее начала. Среди них были Филадельфия, Кливленд и Вашингтон. Но в конце концов Кинг выбрал Чикаго — на тот момент второй по величине город страны и символ индустриальной мощи Америки. Кроме того, в нем уже действовала сильная коалиция организаций, борющихся за гражданские права чернокожих, к которой можно было обратиться за информацией и поддержкой.

Кинг и его соратники встретились с местными активистами для того, чтобы прочувствовать менталитет чикагцев и понять, с чего им лучше начать. Затем в январе 1966-го они приняли решение запустить кампанию «Война против трущоб». Во время, когда Кинг и его жена Коретта переехали в арендованную квартиру в бедном районе западного Чикаго, Северном Лондейле. С помощью этого переезда Кинг показал свою преданность их сообществу и прочувствовал вкус жизни в трущобах. Его квартира была обставлена старой мебелью из местного комиссионного магазина, поскольку они с женой стремились к точно такой же обстановке, как и у других местных жителей. Тем не менее они не знали, что условия жизни в их квартире все равно были лучше, чем в типичных жилищах местных обитателей. Как только владелец здания узнал о том, что Кинг планирует в него переехать, он тут же бросился чинить протекающие трубы, сломанные батареи и пробоины в стенах, поскольку не хотел, чтобы новый жилец и его жена видели, в какую дыру они на самом деле заселились.

Кинг и его жена Коретта сидят в своей арендованной квартире в бедном районе Чикаго





Кинг объявляет о своей кампании «Война против трущоб», 1966 год

В этом же месяце Кинг провел пресс-конференцию с целью рассказать о своих планах в отношении движения в Чикаго. За ним висел баннер с изображением огромного круга, составленного из букв M-O-V-E, что символизировало их слоган «We're on move to end slums»¹. В своей речи Кинг признал, что отчаяние толкнуло некоторых участников движения на путь насилия, косвенно намекая на бунт, произошедший в Чикаго годом ранее. Однако вину за случившееся он возложил на жизнь в трущобах и людей, наделенных властью, которым это выгодно. Цитируя автора «Отверженных» Виктора Гюго, Кинг сказал:

«Когда люди находятся во тьме, преступление неизбежно; но те, кто поместил их во тьму, столь же ответственны за преступление, как и те, кто его совершил... Любое состояние существует лишь потому, что выгодно для кого-то. Трущобы — воплощение подобной экономической эксплуатации».

Делясь своими целями, Кинг сказал, что он хочет добиться перемен на федеральном уровне и привлечь внимание всей страны к проблемам жизни в трущобах:

«Мы должны надеяться, что закон будет изменен с учетом проблем жизни в трущобах по всей стране... и что людям будет известно об их правах, так что их нельзя будет поработить или унижить».

Вскоре после этого Кинг и группы местных активистов запланировали мероприятие, с помощью которого они хотели привлечь общественное внимание, а также призвать своих приверженцев вкладывать время, силы и деньги в эту битву против несправедливого расселения. Кинг произнес речь на собрании Чикагского движения за свободу, во время которого более 60 000 человек собралось на Солджер Филд — футбольном стадионе, названном в честь американских военных героев.

¹ «Наша цель — положить трущобам конец» (англ.).

◀ Речь на стадион Битвы: отчаяние

◀ История на стадион Битвы: Удар сзади

◀ Церемония на стадион Битвы: поднятие боевого духа

◀ Символ на стадион Битвы: пространственный

Речь на стадионе Битвы: ▶
сражение

Умение слушать ▶

Символ на стадионе Битвы: ▶
пространственный

Церемония на стадионе ▶

Прыжка: подтверждение
вовлеченности

На этот раз вдохновляющий, поэтический тон речи во время Марша на Вашингтон сменился гневной риторикой.

В своей речи Кинг говорил о подавленности бедных людей, с которыми он познакомился в городе, и выразил сочувствие их положению:

«Сегодня все мы здесь потому, что мы устали. Мы устали гореть в огне губительной несправедливости. Мы устали платить больше, получая меньше. Мы устали жить в трущобах, кишящих крысами».

Кинг также предупредил жителей трущоб, чтобы они не рассчитывали, будто кто-нибудь решит эту проблему за них: «Мы глубоко заблуждаемся, если думаем, что свобода — это щедрое угощение, которое правительство и белое население страны подадут нам на серебряном блюде. Угнетатель никогда не даст свободу просто так. Ее должны требовать угнетенные. Они удовлетворят наше требование только тогда, когда почувствуют, что мы полны внутренней решимости быть свободными».

В то же время Кинг призвал людей действовать мирно. Он привел в пример череду сражений, в которых уже удалось одержать победу. «Я наблюдал за тем, как мирные силы буквально призвали совесть обширной части нации предстать перед нравственным судом по делу о гражданских правах... Я убежден, что ненасильственные меры — мощное и единственно допустимое оружие. Оно наносит

Кинг вдохновляет своих сторонников во время митинга на Солджер Филд





Пойдя по стопам своего тезки Мартина Лютера, Кинг вывесил свои требования на дверях муниципалитета Чикаго

удары не рана. Это меч, который исцеляет. Здесь, в Чикаго, мы должны избрать своим оружием истину, а щитом — храбрость... Нашим нагрудником будет правда, а остальными доспехами — Бог. Вооруженные таким образом, мы обретем мирную армию, которую не остановит ни одна воинственная сила».

После этого митинга Кинг провел за собой марш к зданию муниципалитета Чикаго. Там он достал свиток, развернул его и вывесил на двери, воссоздавая акцию, предпринятую его тезкой Мартином Лютером, который вывесил свои 95 тезисов на двери Замковой церкви в Виттенберге в 1517 году. Мартин Лютер Кинг в своем документе обращался к гражданским лидерам и предпринимателям с просьбой искоренить существующую дискриминацию, а также призывал жителей Чикаго бойкотировать компании, которые ведут себя непорядочно по отношению к афроамериканцам.

Эти события упоминались в местных СМИ, но Кинг был разочарован тем, что вызвал недостаточный резонанс по стране. Чтобы привлечь дополнительное внимание, он применил тактику, уже приносившую свои плоды ранее, — марши на территорию врага. Кинг запланировал марши, которые должны были начинаться в трущобах, заселенных преимущественно афроамериканцами, и завершаться в пригородах, где жили в основном белые. По контрасту с грязными

◀ Церемония на стадион Битвы: поднятие боевого духа

◀ Символ на стадион Битвы: пространственный

◀ История на стадион Битвы: удар сзади



Зеваки насмеваются над чернокожими активистами, марширующими по «белым» районам

многоквартирными домами города тщательно ухоженные газоны пригородов символизировали американскую мечту, доступную далеко не всем. Пройдя путь от трущоб к пригородам, участники маршей метафорически воспроизводили восхождение, которое они надеялись совершить, но осуществлению которого препятствовали власти.

Марши проходили в напряженной обстановке, поскольку жители «белых» районов не хотели, чтобы на их примере Кинг что-то доказывал. Когда демонстранты мирно шествовали по улицам, их белые обитатели выкрикивали им вслед расистские оскорбления. Марш по району Маркетт парк принял ужасный оборот, когда один из наблюдателей кинул в Кинга кирпич, попав ему по затылку с такой силой, что тот упал на колени, пораженный случившимся. Позднее он сказал репортерам, собравшимся вокруг него: «Я видел много демонстраций на Юге, но я никогда не сталкивался с чем-то столь же враждебным и полным ненависти, как то, что произошло сегодня».

Кинг надеялся, что жесткая риторика его речей в сочетании с публичными маршами окажет воздействие на мэра города и его окружение. В таком случае последние повлияли бы на руководство недвижимостью Чикаго, заставив их прекратить дискриминацию афроамериканцев, пытающихся переехать из тру-

Символ на стадии Битвы: ▶
пространственный

щоб. Но лето подходило к концу, приверженцы Кинга продолжали демонстрации, а городские власти по-прежнему сопротивлялись. Тогда настал критический момент, и Кинг принял решение эскалировать конфликт, пройдя маршем в город Сисеро.

За 15 лет до этого в Сисеро, население которого было преимущественно итало-американским, произошли жестокие расовые беспорядки. Их началом послужило то, что владелец одного из городских зданий предложил чернокожей семье арендовать в нем квартиру. Толпа из тысяч белых целые сутки швыряла кирпичи и коктейли Молотова в окна и яростно протестовала на улице около этого дома, пока чернокожая семья пряталась в своей новой квартире.

Власти Сисеро опасались, что население вновь взбунтуется, если Кинг войдет в город с маршем, поэтому мэр запретил его проведение. Загнанный в угол, Кинг несколько дней совещался со своими соратниками. В ходе напряженной встречи с городскими властями Кинг и его люди твердо стояли на своем, но в итоге все же согласились на компромисс: они прекратят марши в обмен на изменения в политике жилищного обеспечения, а именно — уменьшение дискриминации в отношении афроамериканцев.

Это была небольшая победа, но это было далеко не все, что они надеялись осуществить в Чикаго. Вскоре после случившегося Кинг и его жена выехали из своего чикагского жилища и вернулись домой, в Атланту. Публично Кинг говорил, будто в Войне против трущоб была одержана победа, но на самом деле он чувствовал, что потерпел поражение. Он не знал, в каком направлении его организации следует двигаться дальше. Поэтому в 1966 году Кинг собрал своих единомышленников на выездной встрече во Фрогморе, Южная Каролина, чтобы обсудить дальнейшие действия. Боль от поражения и растущее давление со стороны Black Power поставили Кинга перед необходимостью вновь вдохновить своих людей и себя самого.

Определение новой цели

В первый день выездного мероприятия Кинг произнес речь, которая хоть и была менее поэтичной, чем его выступление в Вашингтоне трехлетней давности, но тем не менее положила начало видению, которое нашло отражение в его последней книге «Что нас ждет: хаос или единение?».

◀ История на стадии
Восхождения: потеря
курса

◀ Речь на стадии
Прибытия: признание
поражения

Мартин Лютер Кинг знал, что его сторонники устали и часть из них преодолевают сомнения, поэтому он использовал встречу во Фрогморе для того, чтобы показать, как глубоко он разделяет чувства собравшихся. Как бы ни были они увлечены и преданы общей цели, Кинг понимал, что у них имелось множество причин утратить свою веру.

Он обратился к ним:

«Я знаю, что многие из вас пережили и чем пожертвовали... Вы здесь благодаря вашей преданности нашему Делу и благодаря глубокой приверженности принципам и идеалам, которые лежат в основе нашей борьбы».

История на стадии ▶
Прибытия: получение
урока

Речь на стадии ▶
Прибытия: признание

Движению Кинга пришлось столкнуться с неудачами, и ему было трудно признать поражение. Однако ему требовалось, чтобы его путешественники вновь приготовились к борьбе, так как война еще не закончилась. Кинг сказал: «Это трудно, но мы должны признать: перемены, которых мы добились к данному моменту, — поверхностны, а не фундаментальны. Это был период атаки на существующие установки и превосходство белых, но монстр расизма в этой борьбе побежден не был...»

Кинг признал, что их движение подтачивалось и изнутри теми активистами, которые считали, что ненасильственные методы уже не работают:

«Это момент, когда нам нужно понять источник призывов Black Power. Ведь на самом деле это — крик боли... Это трагический вывод, что зло настолько заполонило общество, что внутри его уже нет ответа... Это бессознательная вера в сепаратизм черных и чувство, что темнокожий человек может быть сам по себе. Также это бессознательная вера в оправданность применения насилия для достижения определенных целей. Вот почему я не могу поддерживать Black Power...»

Вместо того чтобы оставить своих соратников с чувством разочарования, Кинг возложил на них новую миссию, которая объединила бы все существующие группировки вокруг новой цели — искоренения бедности. «Почему в нашем обществе 40 млн бедных людей? Я не могу не задать этот вопрос. И я просто вынужден спросить: может быть, причина кроется в самой структуре общества?» Изменение социальной структуры Америки было монументальной задачей, выполнение которой заняло бы несколько десятилетий борьбы и жертв.

(Новая) Мечта ▶

Итак, Кинг создал своих единомышленников, чтобы вновь заручиться их поддержкой и приступить к совместной работе над исполнением его великой мечты на благо человечества:

«Было чересчур много гимнов, воспевающих надежды и ожидания, слишком много смертей, слишком много темных дней, когда мы хоронили тех, кто боролся за единение, чтобы теперь опускать руки. Мы — и черные, и белые — должны продолжать петь „We shall overcome“».

В этой речи Кинг поставил цель, которая с тех пор стала главной задачей его жизни. Его кампания за права человека была призвана объединить и поднять на борьбу всех бедных и угнетенных людей мира: от вьетнамцев, которые находились в эпицентре ужасной войны, до голодных детей США и всех остальных, кто был достоин лучшей жизни.

Исторический момент

Хотя последняя кампания Мартина Лютера Кинга потерпела поражение, ее исход так или иначе был успешным. Через два года после Войны против трущоб в Чикаго и всего через неделю после убийства Кинга президент Джонсон подписал Акт о справедливом решении жилищных вопросов, что означало запрет дискриминации на государственном уровне, которого и добивались активисты. На церемонии, посвященной вступлению закона в силу, президент Джонсон почтил память Кинга и тех принципов, за которые он боролся.

Медленно подбирая слова, президент США процитировал незабываемые строки из речи Кинга, произнесенной им в Вашингтоне пять лет назад:

«Я никогда не забуду, что 100 лет назад Авраам Линкольн подписал Прокламацию об освобождении рабов — но это была прокламация, а не факт... Сегодня, собравшись здесь, в этом историческом помещении Белого дома, я думаю, мы все можем признать, что демократия понемногу работает. Акт о гражданских правах 1968 года означает, что Америка действительно движется вперед, а колокол свободы звонит немного громче».

◀ История на стадии Восхождения:

◀ Символ на стадии Восхождения: аудитория

◀ Символ на стадии Прибытия: аудитория

◀ Речь на стадии Прибытия: победа

Краткая история Движения за гражданские права

В 1966 году в Чикаго Мартин Лютер Кинг осуществил предприятие, основанное на тактиках, успешно использованных им в предыдущих кампаниях. Он вызвал недовольство городских властей и жителей пригородов, начав борьбу с условиями, приведшими к процветанию трущоб. Но в конце концов Кинг выиграл битву за справедливое решение жилищных вопросов, когда правительство приняло закон, запрещающий дискриминацию в этой сфере.

01

Мартин Лютер Кинг одержал множество маленьких побед в борьбе за гражданские права на Юге страны. Вместе со своими соратниками он выбирает направление для дальнейшей борьбы с несправедливостью. Они решают переехать в Чикаго и провести кампанию против несправедливого решения жилищных вопросов.

02

Кинг вместе с женой Кореттой въезжает в квартиру в трущобах Чикаго, чтобы показать свою приближенность к бедным темнокожим жителям города.

03

Он проводит пресс-конференцию, в ходе которой объявляет о своей стратегии. Кинг стоит перед знаком, символизирующим их слоган: «Наша цель — положить трущобам конец», и говорит: «Мы сделаем так, что люди узнают о своих правах, поэтому их нельзя будет поработить или унижить, и создадим демократическую структуру, которая поможет им в постоянной борьбе с превратностями жизни в трущобах».

04

Кинг и другие группы активистов проводят митинг на стадионе Солджер Филд, чтобы мотивировать жителей города поддержать их кампанию.

05

Кинг говорит собравшимся, что сила в их руках: «Угнетатель никогда не даст свободу просто так. Ее должны требовать угнетенные... Друзья мои, нет ничего проще, чем уяснить, что «Исход битвы зависит от нас». Не стоит ждать, пока нас освободит президент Джонсон».

МЕЧТА

ПРЫЖОК

06

После митинга Кинг проводит марш к муниципалитету Чикаго, чтобы донести свои требования до городских властей.

07

Он вывешивает список из 12 требований на двери муниципалитета, символически воссоздавая акцию протеста своего тезки, Мартина Лютера, в рамках которой он вывесил на двери Замковой церкви Виттенберга свои 95 тезисов.

08

Помимо изменений в жилищной политике, трудоустройстве и других вопросах, 12 требований содержали призыв к гражданам бойкотировать компании, не соблюдающие эти требования.

БОРЬБА

09

Городские власти не реагируют на требования Кинга, и он предпринимает марши через «белые» районы Чикаго.

10

Для следующего марша Кинг выбирает символическое место — пригород Чикаго под названием Сисеро, где пятнадцатью годами ранее белое население осаждало здание, в котором поселилась чернокожая семья.

11

Мэр запрещает Кингу проводить этот марш, после чего Кинг собирает своих соратников, чтобы решить, как действовать дальше.

ВОСХОЖДЕНИЕ

12

Спустя несколько дней напряженных переговоров Кинг соглашается прекратить марши в обмен на то, что власти внесут некоторые изменения в политику решения жилищных вопросов.

13

Кинг покидает Чикаго подавленный, так как он не смог полностью добиться своей цели. Кинг организует выездное мероприятие для своих активистов, чтобы воссоединиться и задать новое направление, в котором им следует двигаться.

ПРИБЫТИЕ

14

В результате долгих размышлений Кинг решает, что следующая кампания должна в целом затронуть проблему прав человека.

15

Кинг вдохновляет команду на продолжение борьбы: «Мы прошли слишком большой путь, для того чтобы сдаться... Мы, и черные, и белые, должны продолжать петь "*We shall overcome*"».

16

В 1968 году, два года спустя после кампании в Чикаго, Кинг был убит, но его цель оказалась достигнута, поскольку сразу после смерти Кинга президент Джонсон подписал Акт о справедливом решении жилищных вопросов. Дело этого великого активиста до сих пор живет в мирных кампаниях, которые его последователи в борьбе за права человека проводят по всему миру.

(НОВАЯ) МЕЧТА







ГЛАВА 7

ВОСХОЖДЕНИЕ

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 7

Восхождение

Момент стойкости

*Путешествие длится дольше, чем ожидалось, дорога оказалась глини-
нее, и энтузиазм окружающих понемногу спадает. На этой четвертой
стадии ваши спутники начинают забывать о том, зачем они вообще
двинулись в путь. Сейчас вам необходимо поддержать их, чтобы они
сохранили стойкость и силы идти до конца.*

На данной стадии вам и вашим спутникам предстоит многое сделать, поскольку ваш дальнейший путь предполагает несколько важных этапов. Уставшие после недавних битв на стадии Восхождения, путешественники могут думать, будто они бесконечно плутают по извилистым дорогам или взбираются на отвесную скалу по краю узкой тропы. В такие моменты их мужество подвергается испытанию. Даже самые храбрые и преданные ваши соратники способны усомниться в правильности принятого решения, карабкаясь по бесконечной горе задач, сталкиваясь с постоянными трудностями или терпя обескураживающие неудачи. Они могут начать колебаться и взвешивать, стоит ли игра свеч. Кроме того, не исключено, что по мере роста усталости ваших сотрудников ваше нетерпение начнет возрастать.

Добавьте ко всему перечисленному тот факт, что за каждым углом вас может подстерегать новый враг, с которым вам придется сражаться. Создается впечатление, будто Битва и Восхождение следуют друг за другом, однако это не так. По мере прохождения пути вы можете сражаться, карабкаться вверх,

затем снова сражаться, карабкаться и снова сражаться. Иногда, пройдя два шага вперед, вам придется делать шаг назад. Это изматывает. Когда путешественники сталкиваются с непреодолимыми, как им кажется, препятствиями и с перекрестками, вселяющими в их души сомнения, мужество вашей команды проверяется на прочность. И они снова должны сделать выбор в пользу намеченного пути.

Как вариант, поднимите боевой дух сотрудников, напомнив им о том, чего они уже успели добиться, и о наградах, ожидающих их при достижении вершины горы. Перечислите, какие рубежи уже пройдены, и используйте каждое поражение как возможность извлечь урок. К этому времени ваши воины, рискуя многим, уже прошли через сражение и начинают меняться. Долгожданным светом в конце вашего мрачного пути станет то, что пережитые испытания сплотят ваших спутников. Используйте этот момент, чтобы подбодрить их.

Постарайтесь понять чувства ваших путешественников

На стадии Восхождения все начинают испытывать изнеможение. Некогда полные энергии путешественники начинают падать духом, если только вы не подбодрите ваших людей, поддерживая их мотивацию. Некоторые вообще могут быть готовы сдать: они чувствуют себя так далеко от конечной точки маршрута, что не видят смысла продолжать путь. Предупредите таких путешественников о том, чем они рискуют, следуя обреченному на провал плану или остановившись, совсем немного недотянув до финиша.

Если путешественники **вовлечены**,
то они будут говорить...

Используйте **мотивирующую**
коммуникацию, чтобы укрепить
решимость путешественников.

Я уже сталкивался с этим.

Можешь на меня положиться.

Вперед, команда!

Помогите вашим спутникам осознать, как далеко они уже продвинулись, и зарядите их энергией, необходимой им для продолжения пути. В важный момент придайте им решимости подтвердить свою приверженность. Подчеркните их незаменимую роль в вашем коллективном успехе, разбредив в них чувство ответственности.

Если путешественники
сопротивляются, то они скажут...

Используйте **предупреждающую**
коммуникацию, чтобы сдвинуть их
с мертвой точки.

Это слишком тяжело.

Мы неудачники.

Зачем напрягаться?

Не позволяйте вашим спутникам привыкать к текущему порядку вещей, поскольку впереди вас ждет еще долгое путешествие. Сталкивались ли вы с неожиданными неудачами или препятствиями, преграждавшими вам дорогу? Издайте предупреждающий клич, если ваши соратники начинают отклоняться от пути, ведущего к успеху. Направьте путешественников в верном направлении, обрисовав им реальную картину существующих проблем. Признайте, что в отклонении от изначального курса есть и ваша вина. Попросите помощи в том, чтобы переубедить несогласных.

Методы, не дающие упасть духом

Чтобы мотивировать путешественников идти дальше, убедите их в том, что у них хватит сил на преодоление пути, и в том, что исход начинания стоит вложенных в него усилий. Используйте речи, истории, церемонии и символы, чтобы отметить достижения ваших спутников и вновь пробудить в них желание привести ваше предприятие к успеху.

РЕЧИ НА СТАДИИ ВОСХОЖДЕНИЯ

Мотивируйте с помощью речей о прогрессе

Такие речи отражают текущее положение дел: это информация о развитии вашего предприятия, украшенная причинами верить в его успех. Томас Пейн, один из отцов-основателей Америки, выступая перед своими союзниками-патриотами, которые выбились из сил после нескольких месяцев войны, признавал, насколько трудна борьба за независимость. Он показал, что разделяет боль своей аудитории, говоря: «Бывают времена, которые проверяют душу человека на прочность». Но Пейн призвал своих союзников быть твердыми, поскольку их неустанные усилия будут вознаграждены. Он сказал: «Солдат солнца и патриот солнечного света в такой ситуации оставит службу своей стране; *но сейчас он стоит на ее страже, заслуживая любовь мужчин и женщин...* То, что легко нам достается, меньше нами ценится: ценно лишь то, что дорого».

Время от времени и вам нужно возвращаться к своей мечте и напоминать себе, почему она стоит того, чтобы вы и ваши путешественники продолжали идти вперед. Отмечайте небольшие победы и учитывайте уже достигнутое, но будьте осторожны и не замедляйте темп, ведь только за счет упорства ваша команда сможет преодолеть расстояние между настоящим и предполагаемым будущим.



Сейчас перед UPS стоит задача изменить мнение мира бизнеса о логистике. Когда Дэвид Эбни, нынешний генеральный директор компании, в 2013 году выступил на выставке Alternative Clean Transportation, он говорил о видении компании, нацеленном на экологически безопасную перевозку грузов и в перспективе — о замене поездов, сопряженных с неизбежным выбросом оксида углерода, на «зеленые» перевозки.

То, что есть: «Только за последние пять лет мы инвестировали более четверти миллиарда долларов во внедрение более 2700 транспортных средств на альтернативном топливе и альтернативных технологиях по всему миру. С 2000 года наши автомобили проехали более 300 миллионов миль на альтернативном топливе — это примерное расстояние от Земли до Марса и обратно».

То, что могло бы быть: «Мы пока только начинаем наше путешествие, выбираем темп... Мы планируем достичь 500 миллионов миль к 2015 году. Это расстояние от Земли до Юпитера. И, основываясь на имеющихся у нас сейчас данных, к 2017 году мы сможем достичь миллиарда «зеленых» миль! То есть доберемся до Сатурна.

Новый мир: «У нас очень амбициозные планы, но нам не осуществить их в одиночку. Вместе мы можем достичь многого: добиться широкого распространения альтернативного топлива и улучшить состояние окружающей среды XXI века».

UPS продолжила инвестировать в транспортные средства на альтернативном топливе, внедрив к середине 2015 года более пяти с половиной тысяч таких автомобилей. В результате компания достигла своей цели в 500 миллионов миль в 2014 году — то есть на год раньше, чем планировалось.

IBM долгое время была на первых позициях в использовании технологий для повышения производительности, и под руководством генерального директора Сэма Палмизано компания начала пропагандировать идею Умных городов, которые управляются с помощью продвинутой ИТ-инфраструктуры. В 2011 году на встрече, посвященной городскому планированию, Палмизано описал, как технологии способствуют прогрессу в городах по всему миру.

То, что есть: «Когда вы понимаете, что части современного мира соединяются между собой все более прочными связями, вы неизбежно начинаете видеть нашу планету не как набор стран или индустрий... а как систему систем... В IBM эта концепция находит отражение... в работе, которую мы делаем по договоренности с более чем двумя тысячами Умных городов».

То, что могло бы быть: «Системы, которые создаются новым поколением Умных городов, не только демонстрируют сегодня высокую эффективность. Они также создают эффективные циклы, способные работать еще поколение или дольше».

Новый мир: «Возникающие глобальные города мира — это горнило, в котором формируется новая модель лидерства... новое поколение тех, кто мыслит будущим и в буквальном смысле помогает нашему миру функционировать лучше».

Предупреждайте с помощью речей «На распутье»

Иногда даже самые тщательно продуманные планы проваливаются, заставляя корректировать курс движения. В такие моменты вашим спутникам приходится делать важный выбор, решая, продолжать ли им придерживаться текущего плана или забить тревогу в связи с необходимостью разработать новый план. В третьем акте трагедии Уильяма Шекспира Гамлет принц Датский оказывается в сложной ситуации и задает себе вопрос выбора между жизнью и смертью: «Быть или не быть? — говорит Гамлет. — Достойно ль смиряться под ударами судьбы, иль надо оказать сопротивление и в смертной схватке с целым морем бед покончить с ними?»

В случае вашего предприятия предметом выбора может являться жизнь или смерть вашей мечты. Не исключено, что вы и ваши спутники слишком привязались к выбранному курсу и рискуете потерпеть поражение, так как не пересматриваете текущее состояние дел и не корректируете направление ваших усилий. Проанализируйте, нет ли упущений в выбранном вами пути, и если есть, объясните, как другой путь сможет привести вас к осуществлению мечты.



Во время парламентских слушаний 2010 года, посвященных отзыву автомобилей с рынка, глава Toyota Акио Тоёда (внук основателя компании) извинился перед водителями. Кроме того, он выразил соболезнования родственникам

семьи из Сан-Диего, погибшей в аварии, которая произошла из-за неисправности автомобиля. Выражая глубокое сожаление в связи со случившимся, Тоёда также сообщил о своем решении вернуть Toyota былую мощь. На следующий день, обращаясь к своим сотрудникам, он сказал, что



Акиро Тоёда выражает скорбь по поводу аварии, произошедшей из-за неисправности автомобиля Toyota

компания находится на распутье: ей нужно пересмотреть свои внутренние процессы и убедиться в том, что она по-прежнему способна обеспечивать клиентов автомобилями высочайшего качества.

То, что есть: *«Откровенно говоря, я боюсь, что темп нашего роста оказался слишком быстрым... У нас не было возможности остановиться, подумать и кое-что улучшить, как мы делали это раньше, и наш ключевой принцип прислушиваться к клиенту, чтобы делать наши продукты еще лучше, почему-то ослабел... Я глубоко сожалею обо всех авариях, случившихся с водителями Toyota».*

То, что могло бы быть: *«Я больше, чем кто-либо, хочу, чтобы машины Toyota были безопасными и чтобы наши клиенты чувствовали себя в безопасности, пользуясь ими... В наш процесс производства добавится дополнительная ступень, на которой руководство будет обеспечивать выполнение обещания ставить безопасность клиента на первое место».*

Новый мир: *«Неисправность автомобилей — все равно что моя собственная неисправность... Я лично уверяю вас в том, что Toyota будет работать не покладая рук с целью восстановить доверие клиентов».*

Численность сотрудников многих корпораций близка к численности населения некоторых стран, поэтому нет ничего удивительного в том, что представители власти с готовностью выслушивают мнение бизнес-лидеров по экономическим вопросам. В 2009 году, в период усугубления экономического кризиса, глава международной компании General Electric Джеффри Иммельт выступил перед Экономическим клубом Детройта, рассуждая о том, какие возможности сейчас есть у США.

То, что есть: *«Мы наблюдаем за тем, как богатство постепенно тает... Мы, как страна, тратили больше, чем зарабатывали, откладывали слишком мало и слишком глубоко погрязли в долгах... Мы уже лишились лидирующих позиций во многих отраслях промышленности, а сейчас рискуем потерять еще больше».*

То, что могло бы быть: *«Наша страна была построена на великих усилиях, пробуждающих самое лучшее как в правительстве, так и в предпринимателях. Нам следует забыть о всяком высокомерии, ложных надеждах и чувстве, что все будет хорошо только потому, что мы — Америка. Вместо этого мы должны посвятить себя работе над задачей стать самой конкурентоспособной страной в мире».*

Новый мир: «Нам нужно обновить американскую промышленность... Из текущего экономического хаоса мы создадим новые возможности для людей... в этой стране. Мы снова будем процветать, но что более важно, мы сможем гордиться собой».

ИСТОРИИ НА СТАДИИ ВОСХОЖДЕНИЯ

С помощью историй на стадии Восхождения вы сможете наглядно проиллюстрировать, что происходит, если люди придерживаются нужного курса или, наоборот, сбиваются с пути. Мотивируйте или предупреждайте ваших спутников в ключевые моменты восхождения с помощью историй о достижении или упущении определенных рубежей в настоящем или прошлом. Вновь пробудите их боевой дух рассказами о главных ценностях, помогающих сохранять мужество в ситуациях, когда другие опускают руки.

Мотивируйте с помощью историй о стойкости в битве

Истории о стойкости знакомы каждому из нас, потому что именно они придают нам сил двигаться дальше. Люди, которые прошли через тяжелые испытания, например, члены экспедиции Эрнеста Шеклтона, выжившие в экстремальных условиях, Луи Замперини, переживший крушение самолета и прошедший через японский лагерь для военнопленных, Ута Пиппиг, проявившая упорство и достигшая финиша в Бостонском марафоне, — демонстрируют нам, что такое триумф человеческого духа. Когда вашим путешественникам нужна вера в то, что они смогут идти до конца, расскажите им историю о человеческой стойкости. Когда вам или кому-то другому удавалось, преодолев значительное расстояние, найти в себе силы идти до конца? Что мотивировало вас или их продолжать двигаться дальше?



Когда шел второй год преобразований корпорации Duarte, нацеленной на объединение наших внутренних процессов, мы понимали, что люди устали от перемен и некоторые из них готовы уйти. Нам требовалось, чтобы все они объединились и поддержали друг друга, и мы рассказали им басню Эзопа «Отец и сыновья», в которой отец хотел, чтобы его сыновья жили в согласии. Как гласит басня:



Сотрудники Duarte используют «связки прутьев» (на самом деле, цветных карандашей), чтобы показать: единство увеличивает силу

«Он велел им принести ему пучок прутьев. Когда они принесли его, отец дал его каждому в руки по очереди, велел сломать. Они пытались изо всех сил, но никто не смог этого сделать. Затем отец развязал пучок и дал каждому сыну по пруту, который каждый из них с легкостью сломал. Отец сказал им: «Вот и вы так же: если будете жить в согласии, никакой враг вам не страшен; если же начнете ссориться — погубить вас будет так же легко».

В чем же мораль басни Эзопа? Сила — в единстве. Мы знали, что если наши путешественники объединятся, они выдержат все.

Знаменитому модельеру Коко Шанель довелось пережить немало страданий. Первая личная трагедия в ее жизни произошла, когда ей было всего 12 лет. Больная мать девочки умерла, и отец оставил ее в приюте при цистерцианском монастыре в Обазине. Пробыв там семь лет, Шанель научилась не только шить, но и находить красоту в простоте. Минимализм монашеских одеяний и скромных костюмов сирот контрастировал с богатством церковных облачений и элементов литургии. Этот парадокс произвел неизгладимое впечатление на Шанель и лег в основу ее дизайнерского стиля. Две знаменитые буквы С, символизирующие бренд Chanel, появились благодаря витражным окнам капеллы монастыря, на которых тоже был узор в виде пересекающихся букв С. Коко Шанель создала и другие символы: например, маленькое черное платье, которое стало революционным для 1920-х годов. Черный цвет ассоциировался с трауром, но Шанель сделала его символом элегантности вечернего наряда, а сама модельер и ее бренд превратились в бессмертный символ приверженности простоте и упорства.

Предупреждайте с помощью историй о потере направления

Если ваше восхождение начинает больше напоминать спуск, расскажите историю, которая предупредит ваших спутников о том, где они могут оказаться, если сойдутся с пути. Используйте историю, которая проиллюстрирует, как вы все вместе сошли с верной дороги. Откуда вы знаете, что заблудились? Или, если люди близки к тому, чтобы вообще сдаться, расскажите им о последствиях такого поступка. Например, вспомните случай, когда вы сами поддались сомнениям и в результате лишились чего-то важного. Когда вы решили, что эта битва больше не стоит ваших усилий? Что заставило вас вернуться в игру?

Дорога от стартапа к успеху вымощена неудачами, о чем известно основателю любой компании (который тем не менее редко это признает). Эдриан Так, глава компании Tendril, занимающейся производством солнечной энергии, опасался, что его компания будет вынуждена прекратить свое существование, если он не предпримет каких-то решительных действий. Он не только оказался достаточно смел, чтобы осуществить перемены, но и открыто поделился своей историей с другими.

«До 2012 года у нас было больше клиентов, чем у всех наших конкурентов, вместе взятых. Мы зарабатывали более \$100 млн... Прежде чем мы успели что-то осознать, рядом с нашими модными офисами уже парковались черные лимузины, а банкиры говорили нам о суммах в миллиарды долларов. Но в этой гонке за мировым господством мы слишком много ресурсов посвятили завоеванию новых территорий, а не обслуживанию существующих клиентов... Мы перестали бороться за новых клиентов... В течение шести месяцев мы отказались от 2/3 наших клиентов и с большим сожалением сократили 2/3 наших замечательных работников... Сегодня у нас по большей части довольные клиенты, довольные сотрудники и довольные инвесторы. Мы получаем прибыль. И мы заключаем крупные контракты, а еще более крупные ждут впереди. У нас самые потрясающие сотрудники, клиенты и инвесторы, с которыми мне когда-либо доводилось работать. Весь наш успех стал возможным только благодаря им».

Любители инноваций обожают захватывающие перемены, но иногда они упускают из виду мелочи, которые составляют разницу между хорошим и отличным. Во время судьбоносной поездки в горы глава Cisco Systems Роуэн Троллоп получил жестокий урок о том, что не стоит проявлять беспечность. Затем он использовал эту историю, преподав своей команде вдохновляющий урок. Когда

они работали над революционным продуктом, Троллоп таким образом показал им, как важно обращать внимание на детали, ведь без этого выпуск продукта не был бы успешным.

«Я был на горе Лорел, на высоте около трех тысяч метров, и вбивал крюк в скалу. При каждом ударе я слышал громкий звук и решил, что вбил этот крюк достаточно крепко; затем я вбил второй и стал завязывать узлы... какая-то сила у меня в голове сказала мне остановиться, и я перевязал узел. В момент, когда я был готов продолжить движение, тот первый крюк вылетел и попал прямо мне в шлем. Если бы я не перевязал узел, я бы погиб, наступив на этот крюк... До восхождения на гору Лорел я действовал вполсилы при любом удобном случае, что едва не стало причиной моей гибели... Когда я думаю об этих крюках, то один из них я могу назвать «достаточно крепким», а второй — «отличным». Я предпочитаю держать в голове оба этих крюка, чтобы всегда помнить о том, какой выбор я делаю».

ЦЕРЕМОНИИ НА СТАДИИ ВОСХОЖДЕНИЯ

В каком-то смысле церемонии на стадии Восхождения являются отражением церемоний Прыжка, поскольку ваши спутники должны вновь подтвердить свою вовлеченность, но только теперь сияние вашей мечты начинает меркнуть. Объедините людей, собрав всех на церемонии, которая вновь сфокусирует их внимание на общей цели. Позвольте присутствующим поделиться своим чувством разочарования (или грусти), чтобы они вновь начали смотреть в будущее с надеждой.

Мотивируйте с помощью церемоний восстановления приверженности

Мотивация путешественников возрастает, если им напомнить о причинах их начальной приверженности вашей мечте. Когда они начинают уставать от восхождения, попросите их вновь подтвердить свою приверженность, чтобы наполнить их энергией для дальнейшего пути. Признайте, что бросить все будет легче, чем продолжать, но скажите, что их удивительная стойкость вызывает у вас восхищение. Вновь подтвердив свою вовлеченность, люди начинают чувствовать дополнительную ответственность друг перед другом, ведь исход предприятия зависит от их общих усилий. Зачастую, после того как путешественники повторно подтверждают свою приверженность, они начинают демонстрировать неожиданные новые качества и навыки, которыми они овладели во время недавней битвы.



Сесар Чавес выступает на митинге за справедливую оплату труда



Испанский девиз протестующих «*Sí se puede*» был впервые высказан борцом за права трудящихся Сесаром Чавесом, одним из основателей Национальной ассоциации сельскохозяйственных рабочих. В переводе это означает: «Да, мы сможем!» Чавес посвятил свою жизнь борьбе за справедливую оплату труда рабочих. В 1972 году, когда губернатор Аризоны подписал закон, запрещающий забастовки в период сбора урожая, Чавес в знак протеста начал голодовку. Это подорвало его здоровье, но решимость Чавеса оставалась непоколебимой. Латиноамериканские лидеры встречались с ним с целью обсудить возможные результаты его поступка. Они старались убедить Чавеса, что его усилия бесполезны, повторяя на испанском: *No, no se puede!*¹ На что Чавес отвечал: «*Sí, sí se puede*»². Соратница Чавеса Долорес Уэрта тут же сделала этот ответ официальным девизом кампании, а протестующие вновь подтвердили свою приверженность борьбе за честную оплату труда вместе с Национальной ассоциацией сельскохозяйственных рабочих, что способствовало улучшению ситуации.

В 1997 году компания Interface, производящая ковровую плитку, собрала своих лидеров на выездном мероприятии, чтобы оценить прогресс, достигнутый ими на пути к устойчивому развитию, и определить видение следующего этапа предприятия. После проведения вдохновляющих презентаций и серии мозговых штурмов лидеров попросили подтвердить свою готовность помочь компании, оставив записи на Стене персонального наследия рядом с собственными фото-

¹ «Нет, это невозможно!» (исп.)

² «Да, да, мы сможем!» (исп.)

графиями, снятыми на Polaroid в начале мероприятия. Данные ими обещания позднее были опубликованы в периодическом издании компании, распространенном среди всех ее сотрудников.

Предупреждайте с помощью залечивающих раны церемоний

Покинув поле боя, путешественники могут чувствовать себя потерянными и смущенными. Что-то прошло гладко, а что-то породило размолвки между людьми и показало скрытые недостатки предприятия. В такие моменты путешественники, получившие травму, будут сопротивляться дальнейшему движению. Но, обратившись к источнику их страданий, вы можете помочь им преодолеть черную полосу. Если битва оказалась тяжелее, чем ожидалось, вашим людям следует объединиться, сплотиться и залечить раны, прежде чем двигаться дальше. Церемонии, признающие болезненность этого периода, помогут путешественникам оставить его в прошлом.

Когда Филип Кондит занял позицию главы Boeing в 1996 году, он постарался сгладить конфликт между руководством компании и недовольными сотрудниками, возникший из-за необходимости работать сверхурочно. Дополнительная нагрузка была связана с тем, что ежедневные обязанности приходилось совмещать с особенностями периода реструктуризации компании. В первые три месяца работы Кондита Boeing объявила о программе грантов для сотрудников на сумму в миллиард долларов и об открытии детского сада на территории завода в Эверетте, штат Вашингтон. Кондит также увеличил расходы на обучение сотрудников и развеял их опасения, что перемены в компании повлекут за собой массовые увольнения. Он уверил своих подчиненных, что последние изменения, напротив, создадут новые возможности, а не приведут к сокращениям. Кондит старался устранить барьеры между представителями высшего руководства компании, проведя недельную серию встреч с ними, которая завершилась приглашением на ужин к нему домой. После ужина участники встречи собрались вокруг большого мангала рядом с домом и стали делиться воспоминаниями, связанными с Boeing. Они записывали их, сохраняя вдохновляющие истории и бросая в огонь неприятные, чтобы уничтожить память о них.

Крейг Барретт опустился на колени, чтобы попросить прощения за стратегические ошибки Intel



На ИТ-конференции 2004 года, собравшей почти 7000 участников, глава корпорации Intel Крейг Барретт опустился на колени, чтобы попросить у присутствующих прощения за стратегическое решение компании отменить производство чипа Pentium 4, вызвавшее широкое неодобрение. В результате этого решения многие клиенты были вынуждены перейти на использование чипа компании-конкурента. «Это пренебрежение преданностью наших клиентов? Да, безусловно. Предпочли ли бы мы этого не допустить? Да, безусловно... простите нас, — сказал Барретт толпе. — Мы облажались».

СИМВОЛЫ НА СТАДИИ ВОСХОЖДЕНИЯ

Символы стадии Восхождения вдохновляют ваших путешественников двигаться дальше. Мотивирующие символы — это объекты из более ранних времен, когда ваша команда выдержала борьбу и добралась до конечной цели. Они напоминают о том, что, каким бы тяжелым ни был путь, ваши спутники — сильные, стойкие профессионалы, способные идти до конца. Предупреждающие символы напоминают о тех временах, когда вы стояли на распутье и выбрали неверный путь, или помогают залечить раны, полученные в битве.

Мотивирующие символы

- **Визуальные:** Когда Роуэн Троллоп рассказал своей команде историю о происшествии в горах, едва не стоившую ему жизни, он показал им копию крюка, так как оригинал все еще был в горном ущелье. Это стало наглядным доказательством того, как важно обращать внимание на детали.
- **Звуковые:** Фраза «*Si se puede*» возникла в период голодовки Сесара Чавеса в знак протеста. Барак Обама использовал эту фразу в своей нью-гэмпширской, а затем и президентской кампании, издавая призывный клич: «Да, мы сможем!»
- **Пространственные:** В лобби компании Foundation Medicine, работающей в сфере геномного анализа и персонифицированной медицины, развешаны фотографии сотрудников, ставших жертвами рака. Это служит ежедневным напоминанием о том, как важна их работа.
- **Физические:** Во время проведения «Дня в цеху» в корпорации Duarte сотрудники были одеты в фартуки, чтобы подчеркнуть, что им предстоит тяжелый

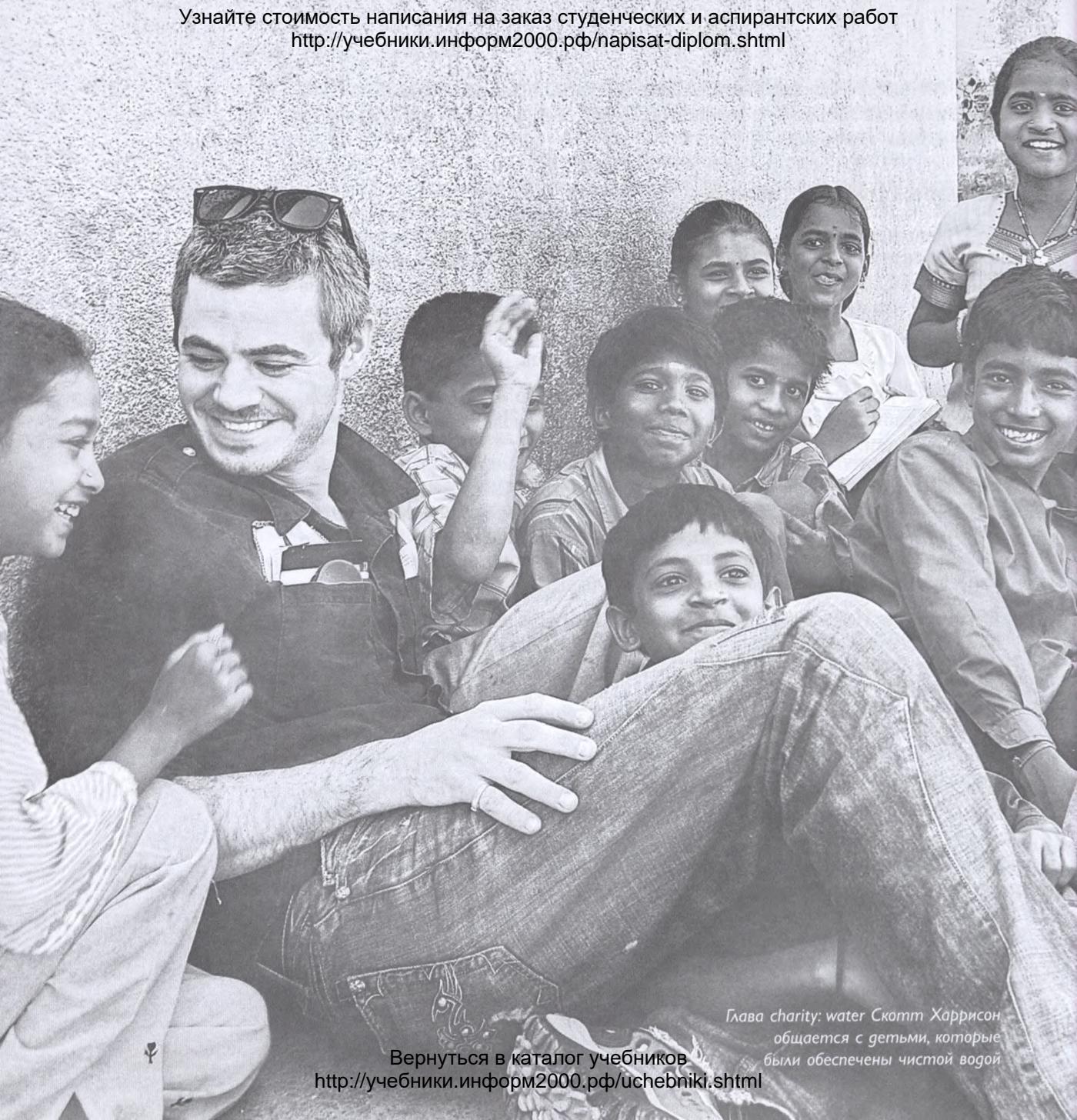
труд. На постере, посвященном мероприятию, изображена наковальня, символизирующая метафорическое поднятие тяжестей, которого мы ожидали от сотрудников в тот день.

Предупреждающие символы

- **Визуальные:** В период, когда доходы Nokia стали резко падать, генеральный директор компании Стивен Элоп провел аналогию с горящей нефтяной платформой, приведя графические описания того, каково это — работать на нефтяной платформе в Северном море и обнаружить, что произошел взрыв, приведший к ее возгоранию. Эта метафора, призванная предупредить сотрудников, просочилась в прессу и отпугнула инвесторов.
- **Звуковые:** Гарриет Табмен превратила старую песню «Go Down Moses» в код, который рабы, сбежавшие из Мэриленда, могли использовать как средство коммуникации.
- **Пространственные:** Starbucks провела свое мероприятие для менеджеров кофеен в Новом Орлеане, поскольку этот город переживал свою собственную борьбу за восстановление после урагана «Катрина». Сотрудники Starbucks показали приверженность компании делу восстановления города, приняв участие в восстановительных работах в Новом Орлеане.
- **Физические:** Искренне признавая ошибки и потери компании, глава Toyota Акио Тоёда открыто плакал на парламентских чтениях по поводу отзыва автомобилей, произошедшего в результате смертельной аварии.

ИТОГИ

В эпических путешествиях для героя может настать момент, когда он, пройдя через тяжелые испытания, начинает задаваться вопросом, стоит ли награда таких жертв. Затем он или она, так же как и ваша команда, должны вновь набраться решимости пройти этот путь до конца. Это критическая точка вашего повествования. Люди не могут долго сохранять стойкость, если им не давать время на то, чтобы перегруппироваться и набраться сил. Если они не готовы сохранять приверженность вашей мечте, она не будет исполнена. Путешественников необходимо мотивировать и наполнять энергией, чтобы они продолжали двигаться вперед и были предупреждены об опасностях, с которыми они могут столкнуться, если сойдутся с пути.



Глава charity: water Скотт Харрисон
общается с детьми, которые
были обеспечены чистой водой

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>



АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. ВОСХОЖДЕНИЕ

charity:water

Иногда даже незначительные перемены могут привести вас к великой цели, которая настолько важна и обширна, что становится вашим призванием. Когда затронуто ваше сердце, ничто не остановит вас до тех пор, пока вы не измените мир.

charity: water обеспечивает чистой водой миллионы людей

Скотт Харрисон, основатель некоммерческой организации charity:water произносит настолько трогательные речи, что если слезы не подступили к вашим глазам хотя бы раз за время его выступления, то вам нужно проверить свой пульс, чтобы убедиться, живы ли вы еще. Харрисон и его организация блистательно используют речи, истории, церемонии и символы, вдохновляя с их помощью людей на поддержку их миссии по обеспечению всего мира чистой и безвредной питьевой водой.

Харрисон, талантливый рассказчик, построил charity:water по принципу, ставящему на первое место честность и прозрачность. С первого дня своего существования компания отделила средства, необходимые для обеспечения внутренних процессов, от тех, которые предназначены на проекты по обеспечению людей водой. Поэтому каждый цент, пожертвованный на такие проекты, используется исключительно по назначению. Кроме того, charity:water делится историями о проделанной работе, помогая жертвователям прочувствовать важность их вклада. Благодаря умению рассказывать истории и полной прозрачности в отношении использования пожертвований charity:water стала крупнейшей некоммерческой

организацией США, чья деятельность связана с водой. Возглавив трансформацию некоммерческих организаций, Харрисон создал новую модель благотворительности и строит коммуникацию таким образом, что ему удается установить с жертвователями эмоциональную связь и распространять свои идеи в обществе.

Харрисон путешествует по миру, рассказывая невероятную историю своей личной трансформации, которая стала для него толчком к созданию charity:water. В своей речи, произнесенной в 2013 году в Бостоне, он поведал несколько потрясающих историй, заставивших присутствующих тут же пожертвовать десятки тысяч долларов. Харрисон начал с рассказа о том, какой путь он прошел в поисках цели своей жизни.

История на стадии ►
Прибытия: извлечение
урока

«Когда мне было 18 лет, я, как часто случается, был бунтарем. Я переехал в Нью-Йорк, отпустил волосы до плеч и начал играть в музыкальной группе. К сожалению, она очень быстро распалась, потому что мы все ненавидели друг друга. Я узнал, что парень, организующий для нас концерты, был единственным из нас, кто реально зарабатывал: он давал нам \$50 на всех, а сам получал львиную долю гонорара. Эта работа называлась «клубный промоутер», и я понял, что, став промоутером, можно будет пить бесплатный алкоголь, а все, что нужно делать, — заманивать красивых людей в клуб. А если приведешь правильных посетителей, то можно будет брать с них по \$18 за водку с содовой и по \$500 за бутылку шампанского, которая тебе досталась всего за \$40. Так что следующие десять лет моей жизни просто ушли в никуда; об этом времени у меня осталось немало весьма расплывчатых воспоминаний. На этой фотографии мне 28 лет [показывает фото], и, как вы видите, я считаю, что нахожусь на вершине мира. И даже держу руку с Rolex так, чтобы фотограф мог видеть, какие у меня дорогие часы».

«Это было жалкое зрелище. Мне платили по \$2000 в месяц за то, чтобы я выпил бутылку Bacardi. Еще \$2000 я получал от Budweiser за то, что пил Bud на публике. Мне казалось, будто у меня есть все. Я ездил на BMW. В моей квартире стоял рояль. У меня был лабрадор-ретривер. И фотографии моей девушки красовались на рекламных щитах».

«Как вы понимаете, за десять лет работы в индустрии ночных развлечений можно приобрести немало пороков... к ним относятся периодическое употребление наркотиков, азартные игры, увлечение порнографией или

стриптиз-клубами. На тот момент мне были близки все из них. Но во время новогодней поездки в Пунта-дель-Эсте в Уругвае, среди всех этих прекрасных людей, я вдруг осознал, что я — худший человек из всех, кого знаю. Я был в этом прекрасном месте со слугами и лошадьми. Мы потратили тысячу долларов на кровати и фейерверки, и повсюду виднелись большие бутылки Dom Pérignon. И вдруг я понял: “Боже, я никогда не найду то, что ищу, там, где я это делаю”. Я был духовно разорен, я был эмоционально разорен, и, уж конечно, я был разорен нравственно. На следующий день, страдая от похмелья, я снова обратился к теологической литературе и Библии. Я начал искать ту веру, которая так много значила для меня в детстве, когда я был ребенком. Но я помню, что некоторые из религиозных догм, с которыми я вырос, мне были не по душе. Я наткнулся на строки, которые гласили: “Настоящая вера есть то, чтобы призирать вдов и сирот в их скорбях и хранить себя неоскверненным от мира”. Я подумал: “Да я ни с одним не справился. За десять лет я не сделал ничего для бедных, и я в буквальном смысле загрязняю мир”. Я зарабатывал тем, что доводил людей до бессознательного состояния. Вернувшись в Нью-Йорк, я сказал себе: “Мне следует заниматься чем-то совсем, совсем другим. Я должен полностью изменить свою жизнь...”»

Далее Харрисон продолжил рассказ о своем превращении из обеспеченного тузовщика в лидера, способного изменить общество. Он вернулся из той поездки с твердым намерением радикально изменить свою жизнь. Харрисон пытался устроиться во все возможные некоммерческие организации и везде получил отказ, поскольку его таланты промоутера были не совсем тем, что требовалось. Наконец он убедил организацию под названием Mercy Ships взять его в качестве фотографа-волонтера в поездку в Африку, заплатив за это \$500. Во время этой поездки Харрисон понял, что загрязненная вода — источник многих проблем континента.

«Я узнал, что пивяки представляют собой большую проблему для развивающихся стран. И я смею предположить, что никому из присутствующих не приходилось извлекать пивяков из своей питьевой воды. Но если вы набираете воду из источника, подобного этому [показывает фото], вам придется с ними столкнуться. Крупных пивяков выудить не так сложно. Но мелкие просачиваются сквозь фильтр и вырастают внутри вас. Их любимое место — задняя сторона горла. Есть два способа вытащить пи-



Африканский мальчик наполняет канистру грязной водой

явку из горла вашего ребенка. Либо вы выскребаете ее с помощью палки, либо даете пострадавшему немного дизельного топлива — достаточно для того, чтобы убить пиявку, но не слишком много, чтобы можно было надеяться, что это не нанесет вреда ребенку.

«Многие поселения не могут позволить себе купить уголь, чтобы кипятить воду. Так что примерно в половине школ нет чистой воды и туалетов. О каком хорошем образовании может идти речь, если ребенок должен вставать среди ночи, чтобы идти набирать воду из реки, чтобы затем нести ее с собой в школу?»

Глубоко впечатленный поездкой, по возвращении домой Харрисон решил, что должен сделать нечто большее.

«Когда я был в Африке, я видел все это: недостаток образования, люди, умирающие от СПИДа, от малярии. Я никак не мог выкинуть из головы образ ребенка, набирающего воду из болота. И я подумал: «Мне просто не верится, что мы живем в мире, где происходят подобные вещи. Именно тогда у меня родилась идея создания charity:water».

История на стадии ►
Мечты: призвание

Новая модель вызывает доверие

Когда Харрисон вернулся домой и сообщил друзьям о своих планах открыть благотворительную организацию, его удивило то, что они не захотели в этом участвовать. Он узнал, что его друзья не доверяют благотворительным организациям, поскольку в их глазах они выглядели как большие черные дыры. Харрисон слышал от них: «Я даю им деньги, но не знаю, на что они будут потрачены. Я понятия не имею, сколько из них на самом деле идет на благотворительность». Каждый из друзей Харрисона мог рассказать какую-нибудь жуткую историю о некоем президенте благотворительной организации, который зарабатывал миллионы и тратил пожертвованные деньги на дорогие покупки. Но Харрисон настроился решительно: он хотел, чтобы его друзья, которые глазом не моргнув тратили по \$500 на бутылку шампанского, поддержали его. Чтобы развеять их сомнения, он придумал для charity:water новую уникальную благотворительную модель.

Предложенная Харрисоном финансовая модель полностью перевернула представления о черной дыре. Он пообещал, что 100 % пожертвованных средств будет идти на рытье колодцев с чистой водой. Люди реагировали примерно так: «Да это безумие. Как ты будешь платить зарплату своим сотрудникам и оплачивать аренду офиса? Как ты собираешься покрывать расходы на посещение тех мест, где роются колодцы, чтобы знать, как все проходит?» Харрисон понятия не имел, что отвечать на подобные вопросы, но для начала он открыл два отдельных банковских счета, положив по \$100 на каждый.

Один из этих счетов предназначался исключительно на спонсирование рытья колодцев, а второй — на содержание организации. Со второго аккаунта даже возвращались деньги, которые люди переводили на него через Интернет на нужды проектов, так что Харрисон на 100 % держал свое обещание. Он надеялся привлечь членов советов директоров, предпринимателей, частные компании и фонды к финансированию накладных расходов, и Харрисон публично пообещал, что деньги на колодцы никогда не будут использованы на финансирование организационной стороны деятельности charity:water.

Вторая часть модели Харрисона — показывать жертвователям, как их деньги идут на благое дело, используя технологию, демонстрирующую, на что ушли те или иные суммы. Он приобрел в Best Buy GPS-устройства и поместил по одному из них на каждый колодец, вырытый charity:water. Таким образом жертвователи получали информацию о стадии работы с помощью Google Maps и Google Earth.

◀ Церемония на стадию
Прыжка: устранение
препятствий

В своей речи Харрисон вспоминает:

«Итак, charity:water началась с вечеринки — того единственного, в чем я был специалистом. Я работал клубным промоутером и умел убеждать людей тратить деньги на благо клуба. Это был мой 31-й день рождения. Я пригласил 700 человек. Я привлек их открытым баром, собирая по \$25 за вход. Однако теперь вместо того, чтобы прикарманить \$15 000 (!), мы тут же потратили их на лагерь беженцев под названием «Боби» в Северной Уганде — в нем проживало 31 638 человек. Мы вырыли три колодца, а затем отправили фотографии и данные GPS тем семи сотням людей, сопроводив их историей того, что мы сделали. Это было невероятно. Некоторые получатели даже не помнили ту вечеринку... Серьезно, люди не могли поверить, что благотворительная организация не поленилась отчитаться перед ними о сумме в \$20. И они не могли осознать, что все это было выполнено на те самые деньги. Тогда мы сказали: “Давайте будем делать подобное и впредь — до тех пор, пока проблема не будет решена”».

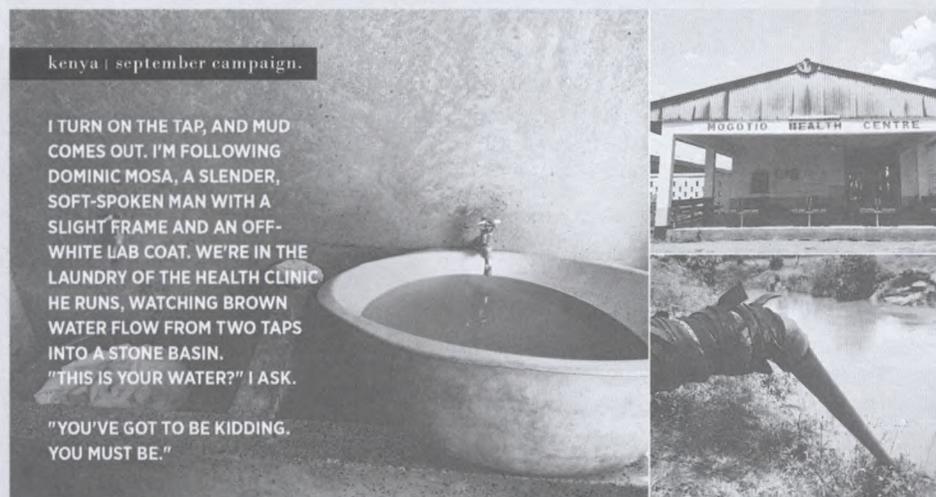
История на стадии ►
Битвы: победа над
врагом

Продолжая путешествовать, Харрисон наблюдал за тем, как группы местного населения пытались решить проблему недостатка чистой воды, но у них не было опыта в сборе средств, маркетинге или привлечении внимания к проблеме. Каждый год появлялось около сотни таких проектов, которые требовали завершения, однако средств хватало лишь на одиннадцать из них. Харрисон использовал свое открытие для создания новой модели charity:water: работы через местных представителей, не понаслышке знакомых с проблемами своего населенного пункта. Они понимали, как лучше осуществить новый проект, а charity:water, в свою очередь, брала на себя задачу пролить свет на них и их упорную работу, а также пробудить в людях неравнодушие.

Эмпатия важнее всего

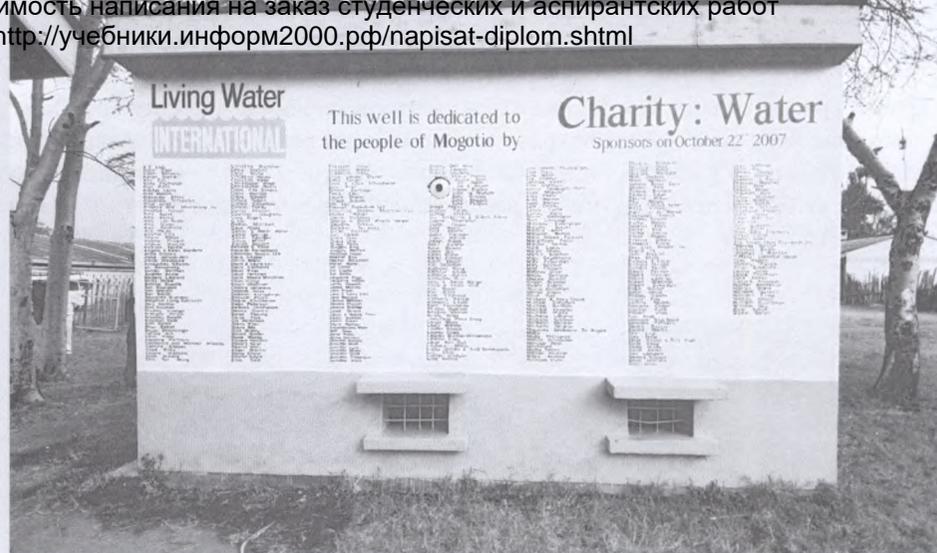
Charity:water отлично справляется с задачей заставить жертвователей почувствовать себя на месте тех, у кого нет чистой воды. Истории Харрисона, рассказанные на годовых обсуждениях результатов деятельности компании, начинаются примерно так: «Я открываю кран, и оттуда идет грязь. Я подхожу к Доминику Моса, человеку с щедрым телосложением и мягким голосом, одетому в грязно-белый врачебный халат. Мы находимся в клинике, которой он руководит, и смотрим, как струя коричневой воды стекает из двух кранов в каменную раковину. “Это ваша вода? — спрашиваю я. — Да вы шутите. Скажите, что вы шутите”».

Харрисон рассказывает об условиях в Центре здравоохранения Моготио в Кении. В больнице используется поток грязи из ближайшей реки — вода, приносящая болезни. Персонал клиники сделал все возможное, чтобы обеспечить пациентов должным уходом и лекарствами, но все их усилия теряют смысл из-за воды, вызывающей болезни.



Страница из годового отчета charity:water об условиях в Центре здравоохранения Моготио

Из-за того что во многих клиниках округа Ронгай в Кении не было доступа к чистой воде, пациенты, которые хотели получить лечение, должны были приносить с собой 15-литровые канистры с водой. Что такое «канистра»? Это стальной сосуд, изначально предназначенный для хранения дизельного топлива, но многие люди в развивающихся странах используют их для набора и хранения питьевой воды. Стандартная канистра в пятнадцать литров, наполненная водой, весит около двадцати килограммов. charity:water стала использовать канистру как символ проблемы нехватки чистой воды. Миллионы людей, преимущественно женщин, проводят по нескольку часов в день, надежно закрепив канистру у себя на спине, плотно прижав к бедрам или поместив на макушку, в попытке обеспечить свои семьи чистой водой.



Стена почета в небольшом африканском городе, посвященная жертвователям charity:water

Когда представители charity:water вернулись из Центра здравоохранения Моготии, Харрисон и его команда рассказали эту историю всем, кто готов был слушать. Приближался первый день рождения организации, а также тридцать второй день рождения Харрисона. Он попросил всех, кого знал, преподнести ему в качестве подарка пожертвование в \$32. Четыре недели спустя было собрано \$159 000, предназначенных на постройку систем водоснабжения в трех больницах и одной школе Кении.

Чтобы соблюсти свое обещание обеспечивать прозрачность проектов по рытью колодцев, Харрисон попросил имена 700 жертвователей нанести на стену насосной станции. Он прокомментировал свою просьбу следующим образом:

«Да, мы знаем, что это немного чересчур, и нам до сих пор неловко перед местным художником, который от руки нанес на стену более семисот имен, но мы хотели показать связь с людьми. Мы стремились продемонстрировать, что дело не в сумме пожертвования, а в том, что люди нашли на это время и на их деньги было сделано что-то стоящее. Мы хотели связать этих 700+ человек в Америке с 5000+ людей практически на другом конце света, чья жизнь изменилась. Независимо от того, пожертвовали они один доллар или тысячу, их имя было на стене колодца Моготии».

Церемония на стадионе ▶
Прыжка: подтверждение
вовлеченности

Церемония на стадионе ▶
Прибытия: чествование
героев



Участники мероприятия charity:water несут по подиуму канистры с водой

Команда charity:water использует мощный символ канистры, чтобы привлечь внимание к проблеме недостатка чистой воды, с которой ежедневно сталкиваются миллионы людей. Иногда жертвователям не так легко понять положение жителей стран третьего мира, страдающих от недостатка чистой воды. Члены команды Харрисона вместе с ним присутствуют на его выступлениях, а раз в год они организуют торжество, участники которого могут взять ярко-желтые канистры с водой и пройти с ними 30 м по подиуму, чтобы ощутить себя на месте тех, кому приходится носить их по восемь часов. Канистры, которые изначально представлялись как символ угнетенности и страданий, теперь стали олицетворять надежду на изменение ситуации с дефицитом воды.

◀ Церемония на стадионе
Мечты: глубокое погружение

Нравственная дилемма

Обещание Харрисона использовать 100 % полученных пожертвований непосредственно на решение проблемы и честно докладывать о расходах способствовало притоку пожертвований. Люди были настолько впечатлены его историями, что вскоре счет, нацеленный на рытье колодцев, был полон денег, которые организация максимально быстро использовала на осуществление проектов. Но средства на счете, который должен был покрывать расходы charity:water, иссякли примерно через полтора года с начала существования организации. Отчаявшись, Харрисон написал всем основателям медиаплатформ, о которых вспомнил, с просьбой о помощи. Оставшихся средств хватало только на пять недель. Его друзья советовали просто перевести деньги с одного счета на другой, а затем, когда счет, выделенный на содержание организации, пополнится, вернуть их.

История на стадии ▶
Битвы: победа над
врагом

Харрисон рассказывает: «Я помню свою сильнейшую подавленность из-за того, что у меня имелись миллионы, к которым я не мог прикасаться, и честность была для меня так важна, что я бы никогда не взял деньги с того счета». Результатом тех писем стало то, что предприниматели Майкл и Хочи Бёрч, совершенно незнакомые с Харрисоном, провели с ним двухчасовую встречу. После встречи Харрисон был поражен, узнав, что Бёрчи перевели на его счет для накладных расходов миллион долларов, сказав: «Мы верим в вашу идею, вам просто нужно немного времени». Эти деньги Харрисон использовал на создание процветающей системы управления организацией. Также он понял, что необходимо создать более формальную программу привлечения крупных жертвователей.



*Мальчик радуется,
когда из свежевырытого колодца
начинает хлестать чистая вода*

Демонстрация любви к членам The Well

Харрисон создал программу The Well (Колодец) для привлечения предпринимателей и других профессионалов, связанных с бизнесом, понимающих важность финансирования накладных расходов растущей организации. Он начал рассказывать о charity:water крупным бизнесменам, и некоторые из них пообещали свою помощь на многие годы вперед. Большинство средств на содержание деятельности charity:water и зарплаты сотрудникам обеспечиваются узким кругом жертвователей, состоящим примерно из 100 человек, которые рады помогать Харрисону в покрытии расходов организации. Еще до запуска Колодца Харрисон слышал от многих скептиков сомнения в том, что его модель со стопроцентным расходом средств на колодцы будет работать, но он доказал свою правоту.

Своим успехом программа The Well обязана умелой коммуникации Харрисона. Он организует неформальные встречи с участниками этой программы, чтобы они могли познакомиться и подружиться, а также делится с ними закулисной информацией об успехах charity:water. Харрисон произносит неформальные вдохновляющие речи о том, каких успехов компания достигла и какие у нее сейчас потребности. Он честно рассказывает о том, что не дает ему спать по ночам, и члены Колодца узнают о новых идеях, которые Харрисон задумывает, и помогают ему в их осуществлении. Эти ужины выглядят как мини-заседания совета директоров, на которых участники делятся личными историями, учащими Харрисона тому, как дальше продвигать свою организацию.

Для того чтобы члены Колодца наиболее полно прочувствовали то, что происходит «в полях», Харрисон берет некоторых из них с собой в поездки, стремясь познакомить их с людьми, жизнь которых меняется в лучшую сторону благодаря сделанным ими пожертвованиям.

Держать факел зажженным

Намерение Харрисона — обеспечить чистой водой сотни миллионов людей — столь амбициозно, что неизвестно, успеет ли он осуществить его за свою жизнь. Сложно сохранять энергию для борьбы за далекую цель, достижение которой занимает годы и десятилетия. Факелonosцы Харрисона знают, как наполнить свою мечту новым сиянием с помощью историй, которые напомнят о том, почему они изначально решились идти по этому пути. И хотя предприятие Харрисона кардинально меняет жизни людей, даже у него бывают моменты, когда нужно вновь почувствовать важность своей цели. Через шесть лет после создания организации ему захотелось найти историю, которая бы еще глубже вовлекла его в достижение цели, которой он служит. Ему нужно было набраться сил для очередного долгого путешествия. Он предпринял поездку, о которой рассказывал в своей речи в Бостоне:

«Из всех историй о людях, страдающих от недостатка чистой воды, эта поразила меня больше всего. Эфиопия — страна, которую я люблю всей душой, и во время поездки туда в прошлом году я услышал рассказ о женщине по имени Летикрос. Мы поселились в отеле, проживание в котором стоило шесть долларов за ночь, и к нам подошел его владелец, сказав: «Вы из charity:water. Мы знаем, что вы делаете для нас. Я хочу рассказать вам историю

◀ Церемония на стадионе
Мечты: глубокое погружение

о женщине, которая жила в моей деревне, когда я был молод». Он сказал, что она каждый день проходила по восемь часов, чтобы добыть воду для своей семьи; три часа туда и пять часов обратно. Женщина брала с собой глиняный горшок, который весил 5–7 кг, когда был пуст, и набирала в него еще 13 л воды. Однажды, возвращаясь в деревню после похода за водой, она поскользнулась и упала. Горшок разбился, и вся вода разлилась. Женщина настолько обезумела от горя, лишившись воды, на добычу которой ушел весь день, что взяла веревку и повесилась на дереве. «То, что вы делаете, — важно». И речь не о статистике в 800 млн человек. Дело в людях, у которых нет надежды из-за того, что им довелось родиться в подобном месте.

История, рассказанная владельцем отеля, показалась мне нереалистичной и нацеленной на то, чтобы шокировать слушателя, и я не был уверен, что вообще в нее поверил. Однажды я решил пойти и увидеть все своими глазами. Я хотел узнать, изменилось ли что-то за 14 лет, прошедших после трагедии».

Харрисон шел девять часов, чтобы добраться до той деревни. Он прошел по той восьмичасовой дороге, по которой Леткирос ходила за водой, и постоял под деревом, где она покончила с собой.

Он узнал, что в деревне ее любили. Муж Леткирос сказал Харрисону: «Она была красивой. Мы очень любили друг друга». Те, кто близко знал ее, считали, что женщину охватил стыд за то, что она разлила запасы воды, рассчитанные на всю семью. Леткирос похоронили под грудой камней за местной церковью, а осколки глиняного горшка были выброшены, с глаз долой, далеко за пределы деревни.

Дерево, на котором было найдено тело Леткирос



Леткирос Хайлу часто говорила о том, что хочет изменить жизнь окружающих ее людей. И пусть она сама так и не смогла осуществить свое желание, ее история, возможно, сделает это за нее.

Данная поездка была своего рода паломничеством для Харрисона. Эта бедокая душа история напомнила ему о том, в чем состоит его призвание. Потрясенный случившимся с Леткирос, Харрисон сказал: «Я вернулся домой,

Церемония на стадионе ▶
Мечты: погружаться
глубже

еще сильнее желая помогать людям и чувствуя еще большее погружение в проблемы дефицита чистой воды. Я совершенно убежден — больше, чем когда-либо, — что вода меняет все». Харрисон продолжил свою неустанную борьбу за выстраивание эмоциональных связей по всему миру между жертвователями и теми людьми, на помощь которым идут эти средства.

Значительный рост

Ключ к успеху charity:water был в обещании использовать 100 % пожертвований на проекты по обеспечению людей чистой водой и полной прозрачности в вопросах расхода средств. В статье в *New York Times* 2012 года содержалась информация о том, что charity:water «выросла на 400 % на фоне общего спада благотворительных организаций Америки, примерно на 10 % за последние три года».

Рост charity:water

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Совокупное количество людей, которым оказана помощь	235 400	531 194	1 048 309	1 742 331	2 360 000	3 223 000	4 222 867	5 228 494
Денежные средства (\$), потраченные на проекты по обеспечению людей водой	932 367	4 308 289	5 439 218	8 609 576	17 646 927	18 292 119	26 745 914	30 568 181
Накладные расходы (\$)	467 939	909 418	501 118	2 814 203	3 769 469	5 195 519	7 817 906	8 883 020

Иногда даже великим лидерам нелегко поддерживать в себе решимость двигаться дальше. Харрисон уже значительно изменил ситуацию, но, прежде чем каждый будет обеспечен чистой водой, могут пройти десятилетия. История, которая помогла charity:water продолжать идти вперед, также зажгла в сердцах людей желание жертвовать больше. История о Летикирос помогла Харрисону вновь влюбиться в то, что он делает, и наполнила его энергией для предстоящего долгого пути.

Краткая история путешествия charity:water

Когда основатель charity:water Скотт Харрисон почувствовал, что его призвание — обеспечить мир чистой водой, его друзья не были готовы его поддержать. По их мнению, благотворительные фонды не использовали собранные средства по назначению. Харрисон начал предприятие, призванное изменить принцип работы благотворительности, обеспечив полную прозрачность в отношении того, как charity:water использует собранные средства. Он пообещал жертвователям, что их вклады пойдут исключительно на обеспечение чистой водой тех, кому она недоступна.

01

Клубный промоутер Скотт Харрисон осознает, что его жизнь не имеет цели и смысла. Он пытается устроиться в несколько некоммерческих организаций и получает отказ от всех, кроме одной. Эта организация, Mercy Ships, соглашается взять его в поездку в Африку в качестве фотографа. Там он осознает, что многие проблемы удалось бы решить, если бы люди были обеспечены чистой водой.

Он возвращается в Нью-Йорк, твердо решив что-то менять.

02

Харрисон просит семью и друзей о пожертвованиях в качестве подарка на его день рождения.

03

Его друзья настроены скептически, считая, что благотворительность — это складирование денег в бездонный ящик, за содержимое которого никто не отвечает.

04

Он создает модель, при которой 100 % средств, пожертвованных charity:water, уйдут на рытье колодцев, и Харрисон будет предоставлять жертвователям отчеты о том, на что потрачены их средства.

05

Харрисон организывает вечеринку, на которой собирает со своих друзей \$159 000 на рытье колодцев.

06

Когда колодцы вырыты, charity:water высылает их фотографии жертвователям, даже тем, кто внес всего по \$20. Молва об организации Харрисона начинает распространяться, и на ее счет поступает все больше средств.

07

Харрисон решает начать сотрудничество с местными активистами и использует истории для привлечения средств, которые затем отправляет им для рытья колодцев.

МЕЧТА

ПРЫЖОК

08

Люди начинают сомневаться в эффективности обещанной модели «100%». Счет, нацеленный на проекты по обеспечению водой, постоянно пополняется, тогда как средства на счете для накладных расходов стремительно тают.

09

Харрисон рассылает письма всем предпринимателям, о которых знает, и рассказывает им о charity:water, прося помочь в покрытии расходов на деятельность организации.

10

Он получает крупное пожертвование в размере миллиона долларов, что является достаточной суммой для покрытия расходов организации в течение года.

11

Харрисон создает формальную программу под названием The Well, благодаря которой предприниматели обещают charity:water свою финансовую поддержку на много лет вперед.

12

Харрисон взаимодействует с разными компаниями, организует ужины и сотрудничает с членами The Well для поддержания инновационного духа charity:water.

13

Charity:water становится крупнейшей некоммерческой организацией США, чья деятельность связана с водой. Даже хотя они уже обеспечили водой более пяти миллионов человек, впереди их ждет еще очень многое.

14

Харрисон вновь ощущает в себе страстное желание обеспечивать людей водой, услышав историю молодой женщины, убившей себя после того, как она целый день несла воду для своей семьи. Ее история дает ему силы продолжать путь, укрепив решимость обеспечить чистой водой миллиард человек.

БИТВА

ВОСХОЖДЕНИЕ

ПРИБЫТИЕ

∞
(НОВАЯ) МЕЧТА





ГЛАВА 8

ПРИБЫТИЕ

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 8

Прибытие

Момент рефлексии

Вы и ваши путешественники достигли важного рубежа или пересекли финишную прямую. На этой пятой и последней ступени наступает время объявить о победах, крупных и маленьких. Покажите, что вы цените работу, проделанную вашими спутниками, и предоставьте им возможность насладиться своими достижениями.

Вы прибыли. Вы и ваша команда пересекли финишную прямую. Был достигнут важный рубеж, что означает завершение одного из величайших путешествий за всю вашу карьеру (на данный момент). Настало время проанализировать то, как вы и ваша команда добрались до конца. Некоторые лидеры считают вечеринки непродуктивным времяпрепровождением, и многие организации, зависимые от дедлайнов, едва успев закончить один проект, тут же приступают к следующему, не останавливаясь для того, чтобы отметить успех предыдущего. Но в такие моменты необходимо остановиться и вспомнить о достигнутом, собраться вокруг корпоративного костра и поделиться историями о том, что недавно происходило. Преподнесите ваши победы (и промахи) в теплом сиянии ностальгии, благодаря которому ваши люди испытают гордость, счастье и благодарность за возможность быть частью этого преобразования.

Да, «прибытие» не всегда означает, что вы победили. Зачастую вам просто приходится выйти из игры и признать свое поражение, но в конце все равно нужно собраться и вспомнить, какой опыт вам удалось приобрести. Отдайте дань

памяти тем крепким связям, которые поддерживали вас «в окопах» в самые тяжелые времена, и вновь вспомните, какие общие ценности и принципы держат вас вместе. Задержитесь в прошлом достаточно долго для того, чтобы ваша команда могла найти в нем вдохновение для будущего. Задача факелоносца — воскресить соответствующие воспоминания и оставить их жить в коллективном сознании.

Если вы добились успеха, то те, кто был вовлечен в предприятие, станут рассматривать это как победу. Тем же, кто сопротивлялся, придется признать, что они ошибались. Они могут продолжать прятать голову в песок и утверждать, что все предприятие было глупостью. С другой стороны, если предприятие действительно провалилось, сопротивляющиеся могут испытывать радость и удовлетворение от того, что оказались правы.

Если ваше предприятие увенчалось успехом, то ваших путешественников должны ожидать поздравления и праздничная вечеринка. Если нет, то признайте свою роль в вашем общем поражении, чтобы путешественники были готовы идти вперед.

Постарайтесь понять, что чувствуют ваши путешественники

Заканчивать что-то — всегда горько и сладко одновременно, и, скорее всего, теперь, когда предприятие подошло к концу, ваши спутники испытывают смешанные чувства. Вам может показаться, что легче разделить чувства тех, кто был вовлечен в путешествие и считает его успешным, чем страдания людей, считающих, что предприятие (или они сами) провалилось. Вам нужно понять обе точки зрения и уделить одинаковое внимание обеим группам. Завершите для них этот этап, прежде чем начать новый.

Если путешественники были **вовлечены**, они будут говорить...

Используйте **мотивирующую** коммуникацию, чтобы поддержать их решимость.

Мы сделали все возможное.

Наши жертвы стоили того.

Мы должны гордиться собой.

Оглядываясь назад на путешествие и воскрешая его в памяти вместе с вашими спутниками, выделите моменты, способные вдохновлять их и придавать смелости в будущих путешествиях. Каких побед добились ваши соратники? Когда они боролись и когда взмывали ввысь? Когда ваша мечта наконец стала для них реальной и что помогло им продержаться до конца этого долгого пути? Разожгите пыл ваших людей, призвав их гордиться своими достижениями и отметив, насколько мудрее вы все стали. Признайте жертвы, благодаря которым победа стала возможной, и отблагодарите тех, кто помогал вам. Распространите новости о вашей победе и отметьте ваш успех, делясь историями о ваших свершениях и о том, какое воздействие они окажут на мир.

Если путешественники **противились** вам, то они скажут...

Используйте **предупреждающую** коммуникацию, чтобы вывести их из бездействия.

Это был полный провал.

Это изначально была плохая идея.

Я вообще не хотел всего этого.

Не все истории имеют счастливый конец. Иногда ваше предприятие терпит поражение, и не так-то просто отнестись к этому легко и сохранить радужное расположение духа. Проигрыш в собственной игре, вероятно, набил вам пару-другую шишек, и не стоит скрывать сделанные ошибки и их последствия. Смотрите реалистично на то, где вы оказались и почему. Чем вам пришлось пожертвовать? Какие препятствия, испытания и перемены пережили ваши спутники, даже если и не вышли из них победителями? Признайте свою собственную роль в произошедшем, чтобы люди могли двинуться дальше. Почтите тех, кто пострадал в битве, и утешьте их, показав, чему они научились и как это поможет им в дальнейшем путешествии.

РЕЧИ НА СТАДИИ ПРИБЫТИЯ

Произносить речи на стадии Прибытия — словно оставлять отпечатки рук на незастывшей бетонной плите на голливудской Аллее Славы. Вы вносите историческую справку о достижениях (или их недостатке) вашего предприятия. Ваши слова оставляют след на долгое время, запечатлев воспоминания о путешествии в сердцах его участников.

Мотивируйте с помощью речей о победе

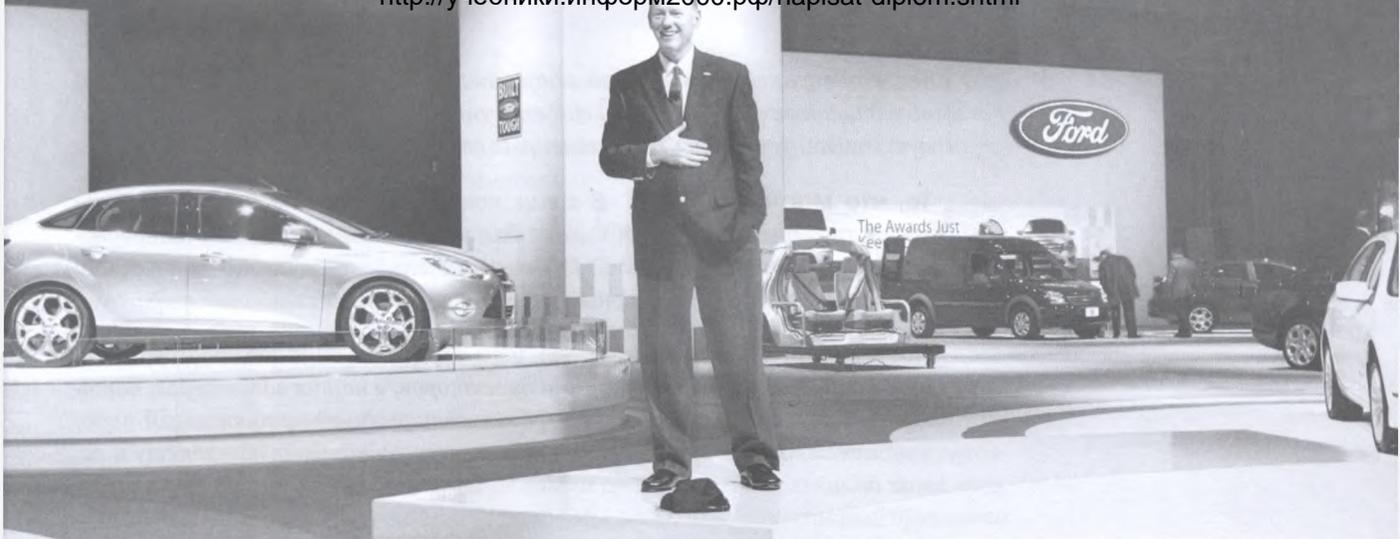
Пришло время оглянуться назад и вспомнить яркие моменты вашего путешествия. Особенно важно признать значимость момента, когда достижение цели является для вас и ваших путешественников историческим событием. Например, когда после получения страной независимости в 1947 году Джавахарлал Неру стал первым премьер-министром Индии, он сказал по этому поводу следующее:

«День, которого мы так ждали, день, назначенный судьбой, наступил — и Индия вновь восстает после долгого сна, готовая к борьбе, полная жизни, свободная и независимая. В какой-то мере прошлое до сих пор нас не отпускает, и нам многое предстоит сделать, прежде чем мы исполним свои столь многочисленные обязательства. Тем не менее переломный момент уже позади, и история для нас началась заново, история, в которой мы будем жить, которую мы будем творить и о которой другие будут писать».

Позвольте вашим спутникам насладиться их успехом, вспомнив о том, что было достигнуто. Проанализируйте ваше путешествие и воскресите в памяти испытания и победы, чтобы осознать, как много было пройдено. Признайте, что старая реальность могла привести вас к краху, но вы прошли через трансформацию и вышли победителями.



Серьезные перемены не бывают легкими, и, уж конечно, они не бывают быстрыми, и восстановление Ford Motor Company еще одно тому подтверждение. Когда в 2006 году Алан Малалли занял пост президента компании, он предложил амбициозный план реструктуризации Ford, призванный вновь сделать компанию прибыльной. Выполнение этого плана должно было занять три года (и требовало



CEO компании Ford Аллан Малалли

получения ссуды). Принеся череду жертв, от прекращения выпуска некоторых продуктов до сокращения штата, компания вновь стала получать доход. Малалли поздравил Ford с победой на Нью-Йоркском международном автосалоне 2010 года.

То, что есть: «Все идет очень хорошо... В третьем квартале прошлого года вся деятельность Ford в мире вновь стала прибыльной, и это во времена худшего кризиса, который нам доводилось переживать».

То, что могло бы быть: «Ford и дальше будет составлять конкуренцию самым успешным компаниям мира... Сейчас наша линейка товаров лучше, чем когда-либо».

Новый мир: «У нас есть система управления расходами, которая позволяет нам создавать наши автомобили, и прибыль отходит компании, так что мы можем продолжать инвестировать в Ford... и не использовать драгоценные средства из налогов».

В пятидесятую годовщину существования Всемирного фонда дикой природы (WWF) глава организации Картер Робертс выступил с речью, посвященной достижениям WWF и напоминающей о ее приверженности делу спасения мировых природных ресурсов.

То, что есть: *«Полвека назад основатели нашей организации собрались, объединенные общей мечтой создать уникальную мировую сеть, призванную спасти удивительных животных всего мира от вымирания».*

То, что могло бы быть: *«В конце концов, природа не только до боли прекрасна; она также необходима для удовлетворения наших потребностей — у нее есть ценность. И это верно от берегов Восточной Африки и лесов Непала до переговорных комнат крупнейших компаний мира».*

Новый мир: *«Ищите как следует, и вы в избытке найдете упорство в наших сотрудниках, в членах совета директоров, в наших волонтерах, партнерах, в лицах выдающихся лидеров, с которыми мы работаем. Я верю, что вместе мы можем спасти и спасем эту удивительную планету и самих себя».*

Предупреждайте с помощью речей о том, что будет, если сдать

Несмотря на все ваши усилия по осуществлению мечты, вы можете столкнуться с тем фактом, что победа недостижима. Когда президент США Авраам Линкольн обратился к стране со второй инаугурационной речью, она переживала кровавую четырехлетнюю Гражданскую войну. Он попросил американцев забыть о своих различиях и сдаться ради доброй воли и воссоединения, чтобы страна могла двинуться дальше. Линкольн сказал: *«Не испытывая ни к кому злобы, с милосердием ко всем... приложим же все усилия, чтобы закончить начатую работу, перевязать раны нации... чтобы получить и сохранить справедливый и продолжительный мир».*

Перед лицом неизбежного поражения ваши спутники должны услышать правду, чтобы принять ее и быть готовыми двигаться дальше. Пришло время признать поражение и сдаться. Извинитесь за случившееся, поделитесь вынесенными уроками и уверьте путешественников в том, что вы поняли свои ошибки и подобное больше не повторится.



В 1985 году Coca-Cola изменила состав своей популярной газировки, из-за чего на компанию обрушился шквал критики. Дон Кеог, президент компании на тот момент, произнес речь, в которой он признавал поражение и выражал намерение вновь завоевать поддержку клиентов.

То, что есть: *«Все те время, деньги и труд, вложенные в исследование удовлетворенности клиентов новой Coca-Cola, не могут выразить глубину эмоциональной привязанности множества людей к первоначальной Coca-Cola. Они сказали, что хотят, чтобы им вернули оригинальный вкус Coca-Cola, и как можно скорее».*

То, что могло бы быть: *«Вчера днем, когда было объявлено о возвращении классической Coca-Cola, мы получили тысячи звонков. Клиентов переполняет восторг. Многие из них не могли сдержать своих эмоций, даже слез, но общий смысл их реакции таков: “Мы рады, что наш старый друг снова с нами”».*

Новый мир: *«Так что все это означает на самом деле? Только одно: наш босс — это клиент».*

В речи, посвященной выпуску своей книги *Where Does It Hurt?*, глава Athenahealth Джонатан Буш призвал предпринимателей к борьбе с неэффективностью американской системы здравоохранения. Он поведал слушателям, как Athenahealth смогла возродиться из пепла неудачного предприятия после того, как он лично столкнулся с неэффективностью системы здравоохранения.

То, что есть: *«В 1990-е годы я пытался преобразовать обслуживание в период беременности и рождения ребенка. Мы нанимали проверенных профессиональных акушерок, чтобы обеспечить матерям комфортные, безопасные роды. Мы не относились к беременности как к болезни, которую нужно срочно искоренить. Клиентам нравился наш подход... Но мы рухнули и прогорели. Мы не могли предоставить страховым компаниям данные об экономии наших средств. Мы оказались в ловушке правил, регулировок и устаревшего оборудования. Вот почему страховые компании перестали включать Athena в свои планы, хотя клиенты предпочитали наш сервис всем другим».*

То, что могло бы быть: *«В 1998 году мы совершили реорганизацию и стали бэк-офисом. Наши неудачи вызвали у нас сильное желание облегчить*

другим борьбу против системы, и мы создали оборудование на базе облачных технологий, которое стало ключевым направлением деятельности нашей компании».

Новый мир: *«Сегодня Athenahealth является корпорацией стоимостью более четырех миллиардов долларов, и она продолжает расти на 30 % в год. Я говорю вам об этом не для того, чтобы продать свои услуги: я хочу дать нам всем надежду на то, что значительные перемены в здравоохранении осуществимы».*

ИСТОРИИ НА СТАДИИ ПРИБЫТИЯ

Для того чтобы добавить вашим выступлениям на этой стадии жизненности и наглядности, включите в них истории, усиливающие эмоциональное воздействие ваших слов. Истории о путешественниках, которые многим пожертвовали за время своего пути, позволят слушателям насладиться тем фактом, что они пережили это путешествие, или поразмыслить над ним и вынести для себя урок.

Мотивируйте, говоря о вкусе победы

О, сладкий вкус успеха... Как в последовательности кадров, показывающих счастливые моменты из жизни семьи в мультфильме «Вверх», вашим спутникам тоже нужно воскресить в памяти яркие эпизоды своей жизни. Используйте эту возможность для того, чтобы осветить в памяти своих людей те времена, когда они боролись за победу, пересказав их достижения во всей красе. Напомните им о том, чего вы все вместе добились, акцентировав внимание на конкретных случаях, показывающих, как много они внесли в общее дело. Ответьте на вопрос: какой след вы оставили в мире и почему вы стали лучше после этого совместного путешествия?



Говоря о достижениях WWF в день его 50-летия, Картер Робертс напомнил о победах, одержанных организацией, в том числе о спасении животных, находившихся на грани исчезновения. Животные, которых фонд спас за время своего существования, стали символом успеха в сохранении окружающей среды.

«В начале прошлого века число белых носорогов составляло менее 50 особей, а число черных носорогов в 1994 году резко снизилось с 70 тысяч до двух тысяч. WWF проводил кампании на двух континентах. Мы создавали парки, нанимали надзирателей и боролись с браконьерами. Сегодня на Земле 4700 черных носорогов и 15 тысяч белых. Это была первая из наших многочисленных побед».

Основатель IBM Томас Уотсон руководил компанией как во времена, полные возможностей, так и в кризис, худшим из которых была Великая депрессия. Многие компании в тот период прекратили свое существование, но IBM удалось выжить, и в основном благодаря упорству ее команды менеджеров по продажам. На совещании по вопросам продаж Уотсон, стремясь вдохновить сотрудников компании, рассказал им историю о том, как его команда продавцов смогла победить вопреки всем обстоятельствам.

«Члены клуба Ста Процентов в этой индустрии с 1929 года... Они поняли, что им нужно быть напористыми. От них требовалось сделать все, что в их силах. Они нуждались в этой работе. Причина, по которой именно они были возведены на этот пьедестал (они, а не сотрудники постарше), в том, что сотрудники более старшего поколения пришли в компанию во времена бума, и от них требовалось просто ходить и принимать заказы... Они учились управлять лодкой на спокойной воде... А те, кто учился в хорошую погоду, хорошими моряками не становятся. Настоящие моряки — те, кто прошел через шторма, когда волны накрывают вас с головой и плыть очень тяжело. Именно так становятся настоящими мужчинами. Мужчин нужно закалять как металл. И, ей-богу, сегодня мужчинам предстоит проверить себя на прочность... Если ваше становление происходит таким образом, неважно, в хорошие времена или плохие, значит, вы все делаете правильно».

Предупреждайте историями об извлечении урока

Такие истории рассказывать очень сложно. Признание своих неудач демонстрирует ваше несовершенство. Повествуя о своем провале, вы предупреждаете путешественников о том, что не стоит наступать на одни и те же грабли. Честно расскажите о своей роли в произошедшем и какой урок вы из этого вынесли. В конце концов люди с большей готовностью последуют за лидером, признающим свои прошлые неудачи, чем за человеком, который притворяется безупречным.



После того как независимое расследование выявило ошибку в управлении, которая привела к отзыву автомобилей из-за неисправности замков зажигания и смертям клиентов, глава General Motors Мэри Барра записала видеобращение к своим сотрудникам. Она поведала им о «систематическом невежестве и халатности» и о том, как «не были раскрыты критически важные факты, которые могли кардинально изменить жизнь тех, кто пострадал в результате неисправности замков зажигания». Барра не стала утаивать подробностей, описывая ошибки своей компании. Но вместо того, чтобы призывать сотрудников поскорее забыть об этой истории, она сказала, что случившееся навсегда должно остаться в их памяти как предупреждение:

«Мне столь же тяжело рассказывать вам об этом, как вам — слушать. Но я хочу, чтобы вы это услышали. На самом деле я хочу, чтобы вы навсегда это запомнили. Речь не о каком-то очередном кризисе GM. Мы не можем просто исправить ситуацию и идти дальше. Мы исправим ошибки в нашей работе — это я вам обещаю. Многие из них уже исправлены. И мы поступим правильно по отношению к тем, кто пострадал из-за нас. Но я не желаю, чтобы случившееся когда-либо забылось. Я хочу, чтобы этот тяжелый опыт навсегда был запечатлен в нашей общей памяти. Я не желаю забывать о произошедшем, поскольку я — и я знаю, что вы тоже, — не хочу, чтобы подобное когда-либо повторилось».



Мэри Барра, генеральный директор General Motors, произносит речь перед сотрудниками компании

Джек Ма запустил восемь успешных компаний, получив в процессе несколько нелегких уроков. Он рассказывает историю о том, как одна из его компаний, Alibaba, столкнулась с падением стоимости своих акций и чему эта потеря научила его в отношении того, во что инвестировать и кому доверять.

«Компании убеждены, что важнее всего — акционеры. Все думают только о том, как сделать так, чтобы их акции поднялись в цене. Но акционерам нельзя доверять... Перед нашим IPO многие из них говорили: “Джек, мы давние акционеры, дай нам побольше акций, мы их сохраним”. В день нашего IPO цена акций компании за 24 часа взлетела от 13.50 до 40 гонконгских долларов без всякого участия с нашей стороны. Затем наступил финансовый кризис, и цена акций опустилась от 40 до 3 долларов, тоже без какого-либо нашего вмешательства... Большинство акционеров — спекулянты; как можно им доверять? Поэтому полагаться нужно в первую очередь на клиентов, потому что они остаются с вами, растут с вами, предоставляя вам деньги, надежду и поддержку. Во вторую очередь полагайтесь на ваших сотрудников и старайтесь для них... именно они реализуют все ваши мечты».

ЦЕРЕМОНИИ НА СТАДИИ ПРИБЫТИЯ

Слова — это мощный инструмент для того, чтобы отметить конец чего-либо, но действия не менее важны. Здесь, на финальной стадии вашего предприятия, вам нужно провести церемонию закрытия: соберитесь с целью оторваться как в последний раз или чтобы просто попрощаться с прошлым.

Мотивируйте с помощью церемоний празднования победы

Когда экипаж «Аполлона-11» вернулся домой после полета на Луну, астронавтов почтили несколькими парадами, государственными обедами и наградами, в том числе Президентской медалью Свободы из рук президента Никсона. К тому же астронавтов ожидал тур по 25 странам. В чем бы ни заключались ваши достижения — в успешной сделке, превосходстве над конкурентом, завершении проекта, освоении новых территорий или достижении финальной цели, — победа — это повод для празднования. Не упускайте возможности насладиться успехом. Отказываясь от празднования, вы подрываете боевой дух путешественников как раз тогда, когда он им нужнее всего. Отсутствие празднования будет воспринято как жестокое равнодушие по отношению к результатам хорошей работы. Победа должна быть сладкой.

Устройте вечеринку (да хотя бы позвоните в чертов колокольчик!). Празднование способствует укреплению дружеских отношений, заряжает людей энергией

и дает им прекрасную возможность еще раз обратить внимание на причины вашего успеха. Не обязательно дожидаться окончательной победы; отмечать нужно и достижение рубежей на пути к ней. Если торжества возникают спонтанно, сами собой, то не подавляйте их. Единственное, что может быть хуже подавления спонтанного радостного сборища, — это не праздновать достижения, которые отпраздновать просто необходимо.



Сотрудники компании Alibaba в Китае отмечали IPO компании в США напротив фасада здания Нью-Йоркской фондовой биржи. Они фотографировались около имитирующей ее заставки, а поздно вечером, когда биржа в Нью-Йорке должна была вот-вот открыться, над кампусом Alibaba стали взрываться зеленые, белые и красные фейерверки. Поп-композиция 1980-х «Alibaba» крутилась на повторе, пока сотрудники компании шли вдоль Empire State Building, мимо желтых машин такси и знака Уолл-стрит. С началом торгов на большой стене демонстрировалась информация с веб-сайта, а работники Alibaba кричали и фотографировали успешные результаты компании. Один из них сказал: «Это так же волнительно, как рождение ребенка. Это страница в истории Китая и Интернета».

Сотрудники компании фотографируют результаты IPO Alibaba



Стив Джобс хотел, чтобы все члены первоначальной команды Macintosh оставили свою подпись на внутренней стороне корпуса каждого Mac в знак своей причастности к работе над ним. Большинство клиентов никогда бы их так и не увидели, но члены команды испытывали гордость, зная, что их имена там есть. Энди Хетцфельд вспоминает: «Мы провели специальную вечеринку, посвященную подписям. На столе лежал большой кусок чертежной бумаги, на котором мы расписывались. Стив произнес небольшую речь о том, что художники подписывают свои работы, и затем нам подали торт и шампанское».

Предупреждайте с помощью церемоний признания поражения

Что делать, если ваша стратегия вас подводит и вы не достигаете того прогресса, на который рассчитывали? Не пытайтесь скрыть свои ошибки, а лучше открыто расскажите о них и предложите варианты корректировки курса. Иногда все оборачивается лишь небольшой задержкой в пути. Однако бывает и так, что последствия этой ошибки окажутся катастрофическими и поставят под угрозу исполнение всего вашего плана. Многим лидерам очень тяжело признать поражение, но продолжение битвы, обреченной на провал, вряд ли приведет вас к чему-то иному. Возьмите паузу и составьте новый план — так вы даете себе шанс на победу. Кроме того, отказавшись признать поражение, вы, по всей вероятности, столкнетесь с дезертирством и утратой доверия по отношению к вам. Ваши войска на самом деле знают, когда битва становится безнадежна, и их разочарование лишь усилится, если они почувствуют, что их обрекают на гибель ради цели, которую уже не осуществить. Признание поражения — первый шаг в процессе перегруппировки, он позволит вам начать все заново. Таким образом, вы даете организации возможность нажать на кнопку reset. Благодаря этому все сотрудники получают шанс собраться с мыслями, оценить убытки, составить новый план и направить ресурсы на то, чтобы начать все заново.



В 2004 году, после полутора лет напряженной борьбы, компания Oracle приобрела фирму своего противника PeopleSoft. План Oracle состоял в том, чтобы прекратить использование программного обеспечения PeopleSoft и перейти на свое собственное обеспечение, но команда PeopleSoft отважно боролась, стараясь не допустить этого. PeopleSoft пригрозила «отравить рынок» — наводнить его новыми акциями PeopleSoft, если Oracle завладеет 20 % акций этой компа-

нии. Такой ход сделал бы акции PeopleSoft слишком дорогими даже для богатой Oracle. Когда эти две компании в итоге заключили сделку, обе стороны были вынуждены пойти на компромисс. Oracle заплатила больше за приобретение компании и продолжила предлагать клиентам программное обеспечение PeopleSoft, а PeopleSoft не стала наводнять рынок новыми акциями.

Для команды Oracle произошедшее слияние стало большой победой. Но лидеры PeopleSoft чувствовали себя совсем иначе. Вместо того чтобы официально, в привычной форме, объявить сотрудникам о сделке во время конференц-звонка, руководство решило сообщить им эту новость лично, на общем собрании. Читая заготовленные сообщения, докладчики всхлипывали. Сами сотрудники были одеты в черное, а знак с названием PeopleSoft они превратили в мемориал с цветами, свечами и памятными для компании предметами.

В 1922 году Ford Model T столкнулся с серьезной конкуренцией со стороны Lincoln, обладавшего элементами роскоши, которые делали этот автомобиль одним из самых престижных и стильных машин своего времени — эпохи, когда американские потребители стремились подчеркнуть собственное благополучие. Покупатели были готовы платить больше за показное великолепие, однако Генри Форд не хотел менять классическую модель. К 1926 году он не внес в оригинальную Model T существенных изменений, за исключением расширения цветовой линейки. Даже сын Генри, Эдсель, убеждал своего отца обновить Model T, но безуспешно. Генри Форд верил, что создал идеальный автомобиль, который про-

Знак PeopleSoft был превращен в мемориал сотрудниками, оплакивающими поглощение их организации компанией Oracle





Генри и Эдсель Форд вывозят Model T с линии сборки

служит своему владельцу очень долго. Он настолько неверно оценил потребности клиентов, что спрос на его продукцию упал почти вдвое. Наконец Форд-старший признал, что Эдсель был прав, и 26 мая 1927 года они вдвоем провели церемонию, вывезя 15-миллионный автомобиль с линии сборки. Затем они на полгода закрыли завод для подготовки к выпуску новой модели. Эдсель создал стильную замену предыдущего автомобиля. И потраченные усилия дали свои плоды! В декабре 1927 года 10 млн человек простояли в очереди два дня, чтобы хоть одним глазком взглянуть на новую Model A (все автомобили Ford назывались в алфавитном порядке, и Форд вернулся к букве А, что послужило символом нового начала). Церемония, проведенная Фордом, была для него признанием своего поражения, тогда как Эдсель праздновал победу.

СИМВОЛЫ НА СТАДИИ ПРИБЫТИЯ

Символы на стадии Прибытия связаны с анализом побед и поражений в ходе путешествия. Мотивирующими символами могут быть трофеи, завоеванные по пути, или приз, который изначально подталкивал вас идти к победе. Предупреждающие символы отражают разочарование в том, что, хотя вы боролись изо всех сил, битва все равно закончилась поражением.

Мотивирующие символы

- **Визуальные:** Когда Apple запустила новый iMac, его название отдавало дань чести первому Mac, объединившему монитор и процессор в одном корпусе, так же как и iMac. На экране красовалась надпись «Hello again» таким же шрифтом, как и надпись «Hello» на экране оригинального Mac.
- **Звуковые:** На заре существования Amazon каждый раз, когда кто-то совершал покупку, в офисе раздавался звон колокольчика, и сотрудники собирались вместе, чтобы посмотреть, знают ли они клиента. Когда компания стала стремительно расти, от колокольчика пришлось отказаться, поскольку его звон раздавался бы слишком часто.
- **Пространственные:** При входе в огромное лобби Pixar (известное как «Атриум») сотрудников приветствуют персонажи «Корпорации Монстров» в натуральную величину, а в стеклянном стеллаже красуются многочисленные статуэтки премий «Оскар», «Золотой Глобус» и «Энни». Кроме того, на стенах изображены сцены из мультфильмов, созданных компанией, в знак гордости достижениями ее сотрудников.
- **Физические:** Ekin (Nike наоборот) — официальный сторителлер компании. Каждый Ekin проходит практически армейскую девятидневную подготовку в головном офисе Nike. В знак ее завершения они отправляются в тату-салон, где на их лодыжке или икре набивается логотип Nike для обозначения того, что они знают Nike как свои пять пальцев.

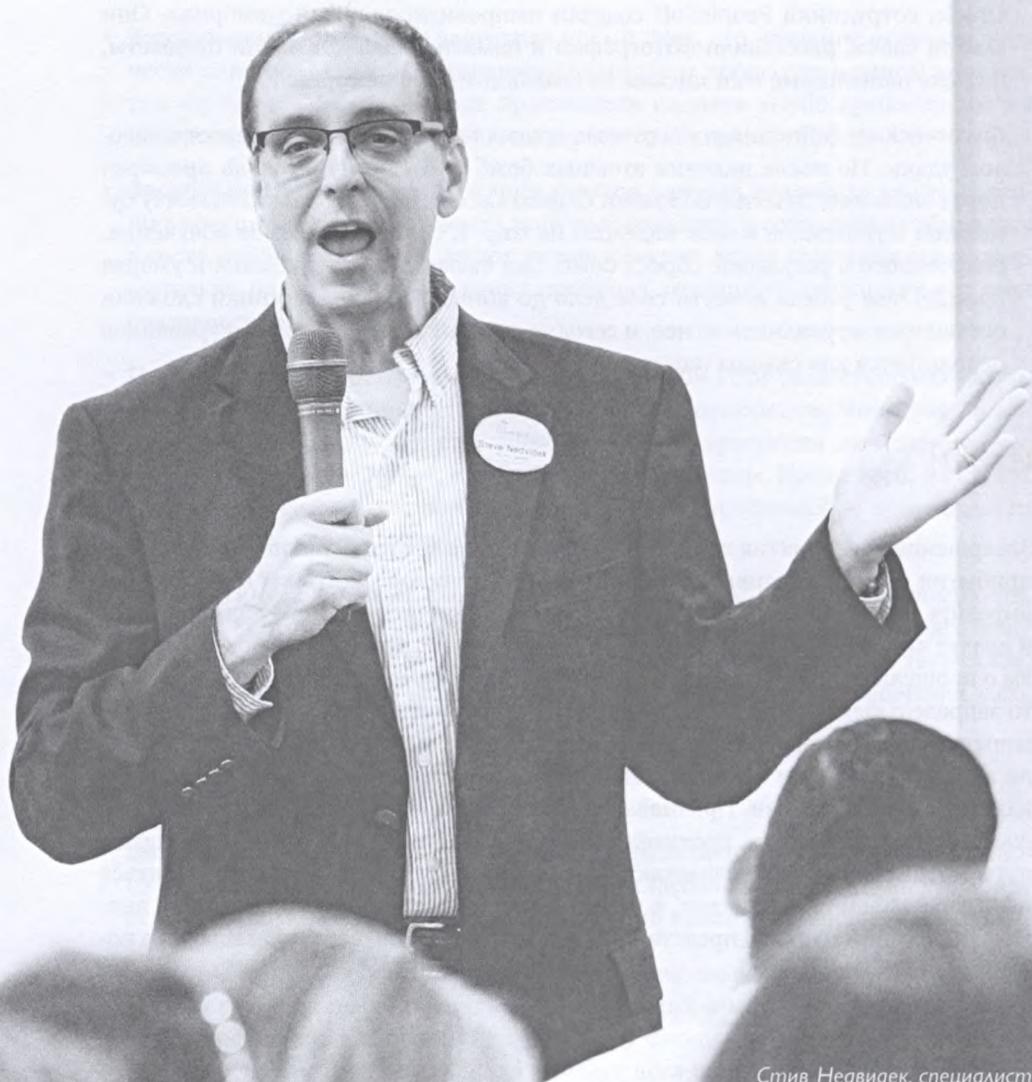
Предупреждающие символы

- **Визуальные:** После того как покупатели выразили протест против измененного состава Coca-Cola, алюминиевые банки классической газировки стали для всех символизировать возможность клиентов изменить решение компании.
- **Звуковые:** В своей извинительной речи глава компании Дон Кеог зачитал письма разгневанных покупателей, содержащих фразы: «Изменение колы — это все равно как если бы Бог сделал траву фиолетовой», «Уважаемый господин Додо, какому невежде пришла в голову идея изменить состав Coca-Cola?» и «Думаю, я был бы примерно так же расстроен, если бы вы подожгли флаг страны». Эти письма внесли легкость в извинительный тон объявления.

- **Пространственные:** Услышав о том, что их компания будет приобретена Oracle, сотрудники PeopleSoft создали импровизированный мемориал. Они зажгли свечи, расставили фотографии и памятные для компании предметы, а также написанные ими письма на созданном ими мемориале.
- **Физические:** В Японии и некоторых других местах журавль является символом удачи. Но после падения атомных бомб в 1945 году журавль приобрел новое значение. Девочка по имени Садако Сасаки решила сложить тысячу бумажных журавликов в знак надежды на мир. К сожалению, из-за облучения, полученного в результате сброса бомб, она была больна лейкемией и умерла прежде, чем успела довести свое дело до конца. Ее одноклассники сложили оставшихся журавликов за нее, и сегодня складывание бумажных журавликов используется как символ памяти.

ИТОГИ

Завершение предприятия так же наполнено эмоциями, как и начинание. Момент прибытия должен усиливать эмоции ваших спутников. Дайте им возможность выразить все, что они переживают: пусть они кричат и хлопают, обнимаются и плачут либо просто сидят в благоговейной тишине, предавшись воспоминаниям о прошедшем путешествии. Процесс воплощения мечты может казаться чем-то запредельным, особенно если вашим людям пришлось преодолеть серьезные испытания на пути к осуществлению вашего видения. Когда план менялся прямо по ходу движения, им приходилось приносить жертвы, которые на тот момент казались мучительными. Признавая храбрость своей команды, вы отмечаете ее достижения и стойкость, проявленную в тяжелые времена. Оглядываясь назад, путешественники также извлекают важные уроки, которые могут пригодиться им в следующем предприятии, а новое поколение будет учиться на вашем анализе поражений и побед, представляя, как бы они повели себя, оказавшись в подобных обстоятельствах.



Стив Хегвигек, специалист по инновациям и дизайну Chick-fil-A, убеждает сотрудников компании вступить на путь обновлений

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. ПРИБЫТИЕ

Chick-fil-A

Занять первое место в своей индустрии — нелегкая задача. Она требует приверженности инновациям, и это вознаграждает тех, кто был рядом с вами.

Признание корней инноваций

Трутт Кэти, основатель Chick-fil-A, положил начало богатой истории обновлений в компании несколько десятилетий назад. Он воплотил в жизнь свои идеи: в 1946 году Кэти вместе со своим братом Беном открыл их первый ресторан. Затем, в начале 1960-х, Трутт создал рецепт сэндвича с курицей, а также придумал название и логотип для своего нового бренда. Его первый ресторан был открыт в 1967 году в одном из торговых центров. В середине 1980-х Кэти принял решение перенести свои рестораны за пределы торговых центров, поскольку стремительное распространение моллов по всей Америке стало понемногу сходиться на нет. Кэти предугадал намечающиеся тенденции, благодаря чему ему удалось сделать Chick-fil-A успешной американской сетью ресторанов быстрого питания.

Когда Chick-fil-A начала уверенно расти и выработала определенный принцип взаимодействия с клиентами, Трутт создал модель функционирования, которая подразумевала поощрение работников за приверженность идеям компании. Сотрудники прилагали усилия к процессу оптимизации работы и обслуживания компании. Chick-fil-A стала нанимать людей, способных хорошо трудиться. Предпочтение отдавалось ответственным сотрудникам, нацеленным на поддержание

качества работы на должном уровне. Все шире, по мере того как сотрудники вносили все новые усовершенствования в процесс работы, стал распространяться принцип «не совершать ошибок».

Добившись устойчивого роста, Chick-fil-A превратилась в мишень для компаний-конкурентов, желающих заполучить место на рынке куриных сэндвичей. Одна мировая сеть гамбургеров в качестве эксперимента ввела в свое меню куриный сэндвич и сладкий чай, а местная сеть Атланты создала модель обслуживания, заимствованную у Chick-fil-A, но имеющую достаточно отличий, чтобы показаться чем-то новым. Из охотника Chick-fil-A превратилась в жертву.

Когда факел главы компании перешел от Трутта к его сыну Дэну, руководство Chick-fil-A осознало, что дальнейший рост в значительной степени будет зависеть от того, как быстро они откажутся от имиджа постоянно улучшающей свои процессы компании в пользу репутации абсолютно инновационной организации. Но инновации — это не так просто, и глубоко укоренившийся в культуре компании принцип «не совершать ошибок» требовал адаптации данной культуры к новым задачам.

Открыться навстречу инновациям

Для того чтобы провести исследование и набраться вдохновения, в 2008 году руководители компании предприняли поездку по стране, посетив такие центры инноваций, как Lucasfilm, Pixar, Google, Stanford d.school и Hewlett-Packard. По возвращении в колледже искусств и дизайна Саванны в Атланте они провели саммит, посвященный инновациям, где обсуждались возможные проекты по созданию своего собственного инновационного центра. После долгих переговоров и нескольких пересмотров бюджета и архитектурного проекта Chick-fil-A открыла большой и прекрасный центр инноваций под названием Hatch.

Лидерам нужно было убедить сотрудников в том, что пробовать новое в Hatch — это нормально. Вместо традиционной церемонии с разрезанием ленточки вице-президент по дизайну встал на подъемник на возвышении в 4,5 м. Оттуда он сбросил на пол три яйца, наполненных краской. Эта церемония олицетворяла идею о том, что в Hatch — особая рабочая среда, в которой люди могут и должны ломать вещи, рисковать и совершать ошибки в стремлении к инновациям. Креативная атмосфера в Hatch совершенно иная, чем в голов-

Церемония на стадии ►
Мечты: глубокое погружение

Церемония на стадии ►
Прыжка: подтверждение вовлеченности



Брызги от сброшенных на пол Hatch яиц с краской символизируют то, что немного сходить с ума — это нормально

ном офисе компании, где с давних пор принято носить костюмы и галстуки. Результат творческого акта с церемонии открытия Hatch до сих пор хранится под защитным оргстеклом.

Затем глава компании Дэн Кэти произнес речь, в которой он разрешал своим сотрудникам порвать с прошлым, чтобы начать рисковать и делать ошибки. После него также выступил вице-президент, отвечающий за меню ресторана. Он сказал: «Я надеюсь, что это будет символом стремления Chick-fil-A к сохранению актуальности компании. Мы говорим о постоянных инновациях. О сохранении сути, но стимулировании прогресса. Это инструмент, который поможет нам стимулировать прогресс». Затем специалист по инновациям и дизайну стал говорить о здании как о месте, где сотрудники будут видеть и создавать будущее. Он обратился к прошлому, стремясь показать, что инновации — это часть наследия Chick-fil-A: «Инновации начались в этой компании с момента ее основания. Инновационной лабораторией Тругга был его первый ресторан. Двигаться вперед ему помогали его клиенты. А ваш инновационный центр — здесь».

◀ Речь на стадии Прыжка: отречение

◀ Речь на стадии Прыжка: стремление к цели

◀ История на стадии Мечты: призыв к действию



Справа: сотрудники бросают на холст яйца, наполненные краской
Слева: холст с подтеками краски висит в лобби Hatch

Церемония на стади ▶
Прыжка: выражение
вовлеченности
Символ: визуальный ▶

После завершения выступлений более 250 сотрудников стали бросать яйца с краской в холсты, которые сейчас висят в лобби компании в качестве произведений искусства. Данная церемония дала каждому возможность стать частью инноваций Chick-fil-A. Один из руководителей компании сказал, что этот запуск был «уникальным, разноцветным моментом начала».

Борьба за новые способы мышления

Церемония на стади ▶
Прыжка: выражение
вовлеченности

Открытие Hatch означало готовность компании к инновациям, но лидеры быстро осознали, что в действительности им необходимо помочь своим подчиненным перенять инновационный способ мышления. Сотрудники не знали, почему им нужны обновления, как использовать новое пространство и какие проекты являются приоритетными. Hatch требовал иного мышления, противоположного привычной культуре компании, отдающей предпочтение стойкости и эффективности перед навыками в решении проблем и постановке текущего положения дел под сомнение.

Для успеха новой программы несколько руководителей были освобождены от своих основных обязанностей: им предстояло направить все свои усилия на превращение сотрудников в новаторов. Стив Недвидек, отвечающий за маркетинг, перебрался в Hatch в качестве постоянного новатора. Чтобы ускорить внедрение перемен, он стал заниматься тренировкой и обучением в области инноваций и дизайн-мышления.

Первое, что сделал Недвидек, — это опросил 50 сотрудников. Он поинтересовался у них, является ли культура Chick-fil-A инновационной, и в ответ услышал почти единогласное «нет». Также Недвидек спросил, что представляют собой, по мнению этих сотрудников, инновации. Он получил 50 разных ответов, свидетельствовавших о том, что в компании не было общего языка, на котором можно было бы говорить об инновациях. Команда новаторов выработала определение, которое требовалось донести до каждого: «инновации — это использование новых идей на благо компании».

«Было ясно, что одного только инновационного пространства будет недостаточно. Запуск Hatch стал началом, но мы нуждались в стимуле для того, чтобы начать восхождение на вершину, — говорит Недвидек. — В поиске правильных рычагов, которые помогут изменить способ мышления сотрудников, нам пришлось пройти через разные испытания и совершить немало ошибок. Руководство компании, особенно Дэн Кэти, поддерживало нас. Благодаря этому мы перестали бояться поражения».

Лидеры на собственном примере рассказывают о рисках

Команда новаторов Недвидека начала работу над программами обучения. Она приглашала на выступления новаторов извне, создавала ресурсы (инструменты, техники, материалы, сайт), организовывала выездные мероприятия и запускала подкасты для поддержания инновационного духа сотрудников.

Для того чтобы сотрудники перестали бояться совершать ошибки, Недвидек попросил руководителей компании поделиться историями своих неудач. Два вице-президента выступили с презентацией, в которой они признавали, что им доводилось идти на риск и терпеть поражение. В видеообращении к сотрудникам финансовый директор заявил: «Я считаю, одним из самых больших рисков для Chick-fil-A является то, что мы избегаем рисков, стараясь придерживаться того, что имеем, опасаясь даже небольших неудач». Да, это сказал человек, отвечающий за финансы. Еще один высокопоставленный руководитель обратил внимание на ключевое препятствие в культуре Chick-fil-A, стоящее на пути компании к инновациям: «Похоже, многие в Chick-fil-A убеждены, что все должно быть идеально. Но если вы ожидаете, что все будет идеально, вы неизбежно разочаруетесь и лишите людей возможности экспериментировать». Затем руководители поделились историей о том, как они пошли на риск в 1990-х годах, открыв Chick-fil-A в Южной Африке. Это предприятие не увенчалось успехом. Исполнительный

◀ Церемония на стадионе
Битвы: снятие маски
с врага

◀ История на стадионе
Восхождения: теряя путь

директор добавил: «Мы многое узнали о международном бизнесе... Мы дали людям возможность учиться и расти». Руководители были честны, говоря об одной из своих неудач и о том, какой урок они из нее извлекли. Таким образом, лидеры на своем примере показали сотрудникам, что рисковать — это нормально.

Возможность учиться

В рамках плана трансформации Недвидек выступил перед несколькими отделами, чьи руководители хотели, чтобы их сотрудники переняли инновационный способ мышления. В одной из речей перед будущими лидерами он пояснил: «Мы ждем, что вы станете рисковать. Мы ждем, что вы начнете терпеть неудачи. Мы ждем, что вы будете пребывать в постоянном движении и поспособствуете движению компании вперед. В таком случае вы сохраните инновационное наследие Трутта». Недвидек пояснил своей аудитории, что глава компании Дэн Кэти и его команда ясно выразили свою приверженность новой цели: «Они создали для нас *Hatch*. И ожидают, что мы им воспользуемся. Поверьте мне. Мы много раз говорили с Дэном об этом месте. Дэн не желает, чтобы оно использовалось как место для собраний. Или чтобы люди приходили туда только потому, что там можно ходить в джинсах. Он хочет, чтобы сотрудники работали там над продвижением компании вперед. И это не просто желание. Это приказ». Недвидек также подчеркнул, что они стимулируют прогресс и поощряют новые идеи потому, что «отвечают не только за поддержание текущего уровня, но и за его повышение».

В то время когда сотрудники пытались осознать необходимость инноваций, им пришлось столкнуться с неожиданным препятствием — тайм-менеджментом. Многие из тех, кто давно работал в компании, были завалены текущей работой, и на инновации у них просто не хватало времени. Из-за этого они отказывались участвовать в происходящем, говоря, что на их время и без того много претендентов. На одном из тренингов в ответ на жалобы таких сотрудников Недвидек рассказал следующее: «Когда более 26 лет назад я только женился, моя жена преподавала мне урок. У меня имелось множество оправданий, чтобы чего-то не делать. У меня не было времени. Я забыл. Меня отвлекли. Да что угодно. Однажды жена посмотрела на меня и сказала: “Стив, люди делают то, что для них важно”. Мне было нечего возразить. И на работе, если мои сотрудники видят, что для меня что-то не важно, то это, скорее всего, будет не важно и для них. Давайте сделаем так, чтобы это было важно».

История на стадии ▶
Мечты: призыв
к действию

Мотивация на стадии ▶
Битвы: победа
над врагом

Неустанный мастер коммуникации, Недвидек выступал на множестве собраний, терпеливо объясняя, что инновации — «это не просто работа Трутта. Это то, что всем нам нужно освоить и постоянно воплощать». Затем он указывал на присутствующих лидеров, чьи сотрудники уже начали вводить инновации и идти на риск. Недвидек похвалил их за то, что им удалось изменить образ мышления своих команд. Через год после открытия Hatch Chick-fil-A стала прикладывать еще больше усилий к развитию инновационного образа мышления. Компания начала организовывать еще больше учебных программ, мероприятий для клиентов и мастер-классов. Она уделяла немало внимания укоренению традиции обеденных семинаров Lunch&Learn с участием приглашенных экспертов в области инноваций. По мере того как умонастроения сотрудников Chick-fil-A менялись, они все охотнее принимали участие в подобных мероприятиях. Руководство компании регулярно общалось с командой Hatch, поощряя их продолжать битву с устаревшим мышлением — день за днем, до тех пор, пока не будут видны результаты.

Hatch начинает генерировать идеи

Наконец в Chick-fil-A настали перемены. В Hatch начали зарождаться самые разные проекты, такие как имитационное моделирование и создание новых интересных продуктов и услуг. Число сотрудников, желающих принимать участие в запуске проектов и в решении сложных бизнес-проблем, резко возросло. Встречи, посвященные новым проектам, проходили по несколько раз в неделю, мастер-классы и тренинги шли один за другим, сессий Lunch&Learn стало неожиданно много, а сотрудники стали использовать дизайн-мышление самостоятельно, без помощи руководства программой инноваций.

Поскольку инновации в Chick-fil-A являются целью, которая постоянно обновляется, вряд ли в компании когда-нибудь наступит момент, когда сотрудники решат, что инноваций достаточно. Поэтому в Hatch дважды в год проводится мероприятие, посвященное основным достижениям: День Инноваций и Дизайна. Музыка и вкусная еда создают на нем особую атмосферу. Команду вдохновляют приглашенные гости из Pixar, Lego и журнала *Wired*. Тогда же проводятся мастер-классы для всех сотрудников, такие как «Техники генерирования лучших идей» и «Как внедрить свои идеи». Сотрудники могут ознакомиться со множеством проектов, которые являются моделью потенциального будущего компании.

◀ Церемония на стадии
Прибытия: глубокое
погружение



Стена Запуска в Hatch демонстрирует инновационные проекты, зародившиеся в этих стенах

На экранах отображается информация об уже запущенных проектах, которая помогает сотрудникам увидеть достигнутый прогресс и поощряет дальнейшее внедрение инноваций.

В Hatch было выделено пространство для того, чтобы отдать должное осуществленным проектам и тем, кто в них участвовал. Во время Дня Инноваций и Дизайна Недвидек проводит церемонии, во время которых такие проекты помещаются на Стену Запуска. Их авторам посвящается именная дощечка, а руководство компании выражает им свою благодарность. Сейчас на стене присутствует уже много завершенных проектов, чьи результаты демонстрируются публике. Благодаря этому люди, внедряющие перемены, чувствуют, что их заслуги признаны. Принцип компании — поощрять поведение, которое она считает правильным.

Сам Дэн Кэти присутствует на большинстве таких мероприятий. В своей речи на одном из них он сказал следующее: «Чтобы поддерживать нашу организацию, наш бренд в здоровом состоянии, нам нужно развивать свое мышление. Hatch является будущим нашей компании. Для меня это — музей будущего. Когда музей будущего в десять раз больше музея прошлого, это хороший знак».

Церемония на стадии ▶
Прибытия: почитать героев

Речь на стадии ▶
Прибытия: победа

Инновации на более глубоком уровне

Какую из задач, стоящих перед Недвидеком, можно назвать самой сложной? Дэн Кэти попросил его создать систему поощрения сотрудников, которые ошибаются. Ошибаются по-крупному. Некоторые вообще никогда не хотели бы ошибаться, но Hatch как магнит притягивает людей, способных идти на риск. Им известно, что если то, что они делают, — не идеально, значит, они находятся на пути к инновациям.

Из-за постоянного расширения Hatch команда Chick-fil-A собирается переместить свой центр инноваций в помещение с гораздо большей площадью. Они завершили свое путешествие лишь для того, чтобы начать его снова.

Глава компании Дэн Кэти принимает участие в мероприятиях Hatch с целью показать, что он поддерживает инновации



Краткая история путешествия Chick-fil-A

Изменение основного принципа корпоративной культуры (когда превыше всего в компании начали ставить не стабильно высокое качество работы, а умение идти на риск) потребовало значительных усилий и средств. Для запуска инновационного центра глава Chick-fil-A, Трутт Кэти, освободил некоторых из ее лидеров от повседневных обязанностей. Теперь они могли полностью сосредоточиться на изменении образа мышления сотрудников, вовлекая их в процесс решения проблем и поощряя на участие в рискованных проектах.

01

Глава Chick-fil-A и ее команда лидеров осознают, что стабильный рост и перфекционизм в компании поощряются больше, чем способность идти на риск и инновации.

02

Команда лидеров путешествует по стране, чтобы посмотреть, как другие креативные компании внедряют свои инновации. Эти лидеры создают предварительный план по открытию своего собственного инновационного центра.

03

Бюджет и архитектурный план инновационного центра под названием Hatch одобрены.

04

Открытие Hatch сопровождается шумной церемонией. При этом на пол летят яйца с краской как символ неизбежности ошибок в стремлении к обновлению.

05

Перед сотрудниками ставится задача идти на риск и работать над процессом обновления компании.

МЕЧТА

ПРЫЖОК

06 Руководство Chick-fil-A быстро понимает, что главная ее проблема — это глубоко укоренившийся в корпоративной культуре старый способ мышления.

07 Два лидера сосредотачивают свои усилия непосредственно на изменении корпоративной культуры.

08 Глава компании и его команда лидеров принимают все возможное, чтобы сотрудники могли преодолеть свой страх идти на риск.

09 Лидеры делятся историями о том, как они рисковали и терпели неудачи, давая остальным разрешение делать ошибки и учиться на них.

10 Недвидек создает многосторонний план коммуникаций, включающий в себя тренинги, приглашение внешних спикеров и поддержку руководства.

11 В месяц Недвидек произносит по нескольку речей перед различными департаментами и командами лидеров.

12 Недвидек благодарит лидеров, командам которых удалось добиться прогресса на пути к инновациям.

13 Учреждается День Инноваций и Дизайна. В этот день проводится множество мастер-классов, симпозиумов, посвященных задуманным проектам, а также произносятся речи руководителей.

14 Завершенные проекты, связанные с ними предметы и таблички с именами авторов проектов помещаются на так называемую Стену Запуска. Подобным образом отдается дань уважения проектам, завершенным в Hatch.

БИТВА

ВОСХОЖДЕНИЕ

ПРИБЫТИЕ

∞
(НОВАЯ) МЕЧТА

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ГЛАВА 9

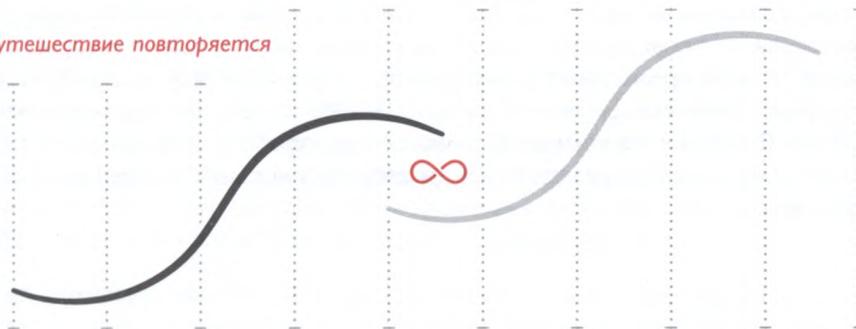
(Новая) Мечта

Момент разрыва

The Beat Goes On (and On)

Лидеры по своей природе неугомонны. Как только ваше прибытие в пункт назначения станет неминуемым, а ваше видение воплотится в реальность, у вас внутри начнет зарождаться новая мечта. Сама суть Путешествия подразумевает, что вас может увлечь уже новое видение, новая мечта еще до того, как вы реализовали вашу текущую цель. Начать обдумывать новую мечту прежде, чем ваши спутники завершили исполнение предыдущей, — это нормально. На самом деле рождение новой мечты является естественным процессом, поскольку срок жизни компании напрямую зависит от ее готовности к постоянным изменениям и обновлениям.

Путешествие повторяется



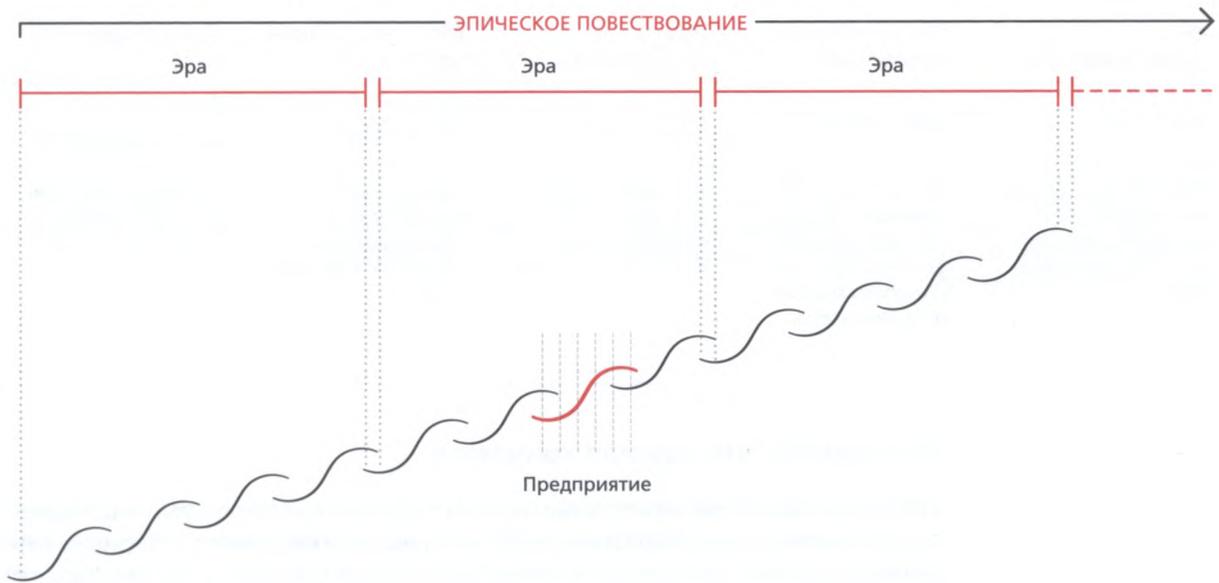
Рей Андерсон представлял себе Interface как компанию, способную к восстановлению и отдающую больше, чем забирает, задолго до того, как осуществилась его первоначальная мечта о достижении устойчивого развития. Мартин Лютер Кинг уже размышлял о более глобальной борьбе за права человека во времена, когда еще не утихли залпы сражений за гражданские права чернокожих. Стив Джобс задумал идею Цифрового центра Apple еще до того, как была завершена миграция на Mac OS X.

Иногда новая мечта появляется так внезапно, что это может вас испугать. Постигшее Андерсона осознание того, что его компания разграбляет ресурсы Земли, пронзило его грудь словно лезвие, и он уже не мог его игнорировать. Это как если бы вы были слепы, а затем вдруг прозрели. В иных случаях мечта приходит изнутри. Новая идея зарождается внутри вас, а затем вы делитесь ею с другими, и они помогают вам сформировать и отточить ее. Или же новая мечта становится необходимостью, поскольку текущая дорога ведет вас к поражению и вы понимаете, что вас ждет неудача, если вы не измените направление. Независимо от того, каков источник вашей мечты, в ней заключена сила, способная изменить мир, если вам хватит упорства осуществить ее.

Каждое ваше путешествие — лишь часть чего-то большего. Если вы мысленно возвыситесь над происходящим, то вы увидите, что каждое ваше путешествие — это небольшая составляющая длинного пути, включающего в себя несколько более коротких. Соединенные вместе, такие путешествия создают целые эры, долгие промежутки времени, отмечающие основные этапы, через которые организация проходит за весь период своего существования.

Эти эры, длящиеся месяцы, годы или десятилетия, в целом образуют эпические повествования, непрерывную череду трансформаций, благодаря которой компания и ее идеи продолжают существование и вступают в здоровое будущее. Некоторые публичные фирмы, такие как GE, IBM и Ford, уже миновали порог в 100 лет. Подобные им компании-долгожители выработали способность переживать смену эпох, которая помогает им двигаться вперед в совершенно новых направлениях.

Несколько предприятий образуют эпическое повествование



Каждое предприятие приводит к следующему, и вместе они образуют эпическое повествование о том, как ваши путешественники переходят от одной эры к другой.

Смена времен может быть инициирована лидером: например, если вы создаете новую категорию продуктов или выходите на новые рынки. В иных случаях она бывает вызвана вещами, которые не зависят от вас: например, неожиданными изменениями в настроении клиента, экономическими кризисами или внутренним упадком. Иногда ваша мечта влечет за собой небольшой, постепенный сдвиг, а иногда — полное изменение направления развития.

Такие компании, как American Express, пережили несколько эр. Вот лишь несколько основных трансформаций, которые компания претерпела с момента своего основания:

Эры American Express

Эра грузоперевозок	Эра денежных переводов	Эра путешествий	Международная эра	Эра кредитных карт
1850–1881	1882–1918	1915–1919	1920–1958	1958 — настоящее время
Образование в результате слияния двух компаний, занимающихся грузоперевозками	Запущена для конкуренции с Почтовой службой США. Железнодорожные перевозки больше не производятся	Компания прочно ассоциируется с элитными путешествиями по миру	Черeda слияний приводит компанию к доминированию на мировом уровне	Запущено премиум-обслуживание кредитных карточек

Все хорошо, что хорошо кончается

Переход к новой эре может оказаться для путешественников крайне дезориентирующим из-за масштаба изменений, которые он в себе несет. Эти скорее кардинальные, чем постепенные перемены вызывают у людей такое чувство, как будто мир перевернулся с ног на голову. Переход от одного предприятия к другому может быть трудным, но переход к новой эре — процесс еще более опустошающий, ведь путешественникам будет еще сложнее расстаться с прошлым, если новое будущее обещает значительно отличаться от того, к чему они привыкли.

Поскольку переход к новой эре может означать прекращение выпускалюбившихся продуктов, отказ от привычных процессов или программ, то вам, вероятно, придется обозначить момент окончания очередной эры, чтобы ваши спутники могли двинуться дальше. Как вариант, сделайте это с помощью символического прощания в виде речей, историй, церемоний и символов, которые не связаны с тем, к чему вы переходите. Но действуйте при этом осторожно. За священные идеи и общие воспоминания путешественники цепляются куда неистовее, чем за что-либо. Постарайтесь не касаться того, что не имеет отношения к происходящему на данный момент, так как даже если эти вещи покоятся где-то глубоко в памяти, они способны обладать скрытой силой, объединяющей или вдохновляющей вашу команду.

Эра инвестиционной деятельности	Эра ликвидации	Эра холдинговой компании	Предстоит увидеть
1980–1986	1987–1994	2008–2009	Что дальше?
Приобретение нескольких финансовых компаний	Более узкий фокус за счет расставания с Lehman Brothers и другими	Преобразование в холдинговую компанию после кризиса 2008 года	Состоится ли прорыв в будущем, когда электронная оплата изменит мир кредитных карт?

Например, осенью 2013 года мы в Duarte запустили небольшое предприятие под названием Shrewd Dude. У нас был отличный год, и тем не менее мы думали о том, сможем ли мы выплатить сотрудникам столько, сколько планировали. Мы решили сократить расходы, объявив о запуске Shrewd Dude и стремясь уверить всех, что наша прибыль не пострадает и мы выплатим работникам необходимые суммы. С цифрами все вышло так, как ожидалось, но вот донести до сотрудников, что данное путешествие закончилось, нам не удалось. Минуло уже несколько месяцев следующего года, а менеджер, которой следовало найти человека на одну из ключевых позиций в ее команде, до сих пор этого не сделала, поскольку продолжала работать в режиме Shrewd Dude. В результате ее команда не могла нормально функционировать из-за огромного объема работы, свалившегося им на плечи. Это доказывает, что даже короткие и простые предприятия нужно как следует завершать, прежде чем начинать что-то новое.

Для путешественников отпустить прошлое может оказаться нелегко. Четко обозначайте каждое завершение пути, чтобы освободить дорогу для чего-то нового.

Прежде чем прыгать вперед, оглянитесь назад

Используя уже знакомые речи, истории, церемонии и символы, вы искореняете хаос, страх и нерешительность, привнося на их место ясность, уверенность и надежду. Покажите вашим людям, как путешествие, которое вы предпринимаете сейчас, связано с вашими действиями в прошлом. Так вы сможете убедить их, что все происходящее является продолжением единого плана, предыдущие этапы которого были успешны. Вы добьетесь этого при условии регулярной, хорошо спланированной коммуникации и намеренных отсылок к прошлому, которые позволят возвести мост, облегчающий для путешественников переход к будущему.

В каждой организации и культуре можно отыскать рычаги воздействия, необходимые вам в период серьезных перемен. Если вы внимательно изучите культуру вашей организации и ее клиентов, вы сможете создать для себя набор приемов, состоящий из значимых речей, историй, церемоний и символов из прошлого. Затем отберите из них те, которые несут в себе глубокое значение и перекликаются с вашим видением, а способные вызвать сопротивление исключите. Уважение к наследию компании и сила отобранных вами элементов проложат вам путь к успеху.

«IBM претерпела немало изменений. Но, несмотря на это, ее ДНК, ее душа остались неизменными... Ее революционная идея заключалась в том, чтобы управлять компанией, основываясь на прочных убеждениях».

— Сэм Палмизано, президент и председатель совета директоров IBM.

Факелonosец должен изучать прошлое для того, чтобы правильно вести коммуникацию во время перехода от путешествия к путешествию и от эры к эре. Понимая, как будущее связано с прошлым, путешественники будут лучше осознавать суть происходящих событий, что сделает окружающий их мир более знакомым и менее пугающим.

Когда в 2008 году IBM начала новую эру оказания услуг, представив Smarter Planet, эта идея сразу же нашла отклик в сердцах тех, кто был с компанией уже много лет, поскольку ее корни лежали в прошлом IBM. Когда Сэм Палмизано возглавил компанию в 2003 году, то в поисках нового видения он изучал архивы IBM. Палмизано провел долгие часы, знакомясь с речами, которые за 90

лет до этого произносил основатель компании Томас Уотсон. Последний считал, что вовлеченные и образованные работники могут добиться потрясающих результатов.

В архивах ИВМ Палмизано наткнулся на историю, связанную с тем, что по утрам понедельника Уотсон проводил еженедельные совещания, посвященные продажам. Когда у менеджеров иссяк запас идей и они не ответили на вопрос, как можно увеличить продажи, Уотсон был сильно разочарован. Он вышел на середину комнаты и сказал: «Все наши беды от того, что мы недостаточно много думаем. Нам платят не за то, чтобы мы работали ногами. Нам платят за то, чтобы мы работали головой». Затем Уотсон прочел десятиминутную лекцию о том, как полезно думать, и написал слово «Думать» на доске. Таким образом у него возникла идея сделать глагол «Думать» девизом компании. На следующее утро на стене переговорной комнаты появилась эта надпись, набранная жирным шрифтом.

Сотрудники ИВМ собрались под знаком с надписью THINK (ДУМАТЬ)



Данный девиз идеально подходил для миссии IBM: создавать машины, которые помогают людям думать. Слово «думать» отражало ключевой принцип компании, который был двигателем ее успеха, поощряя каждого ее сотрудника подключать голову, будь то работник конвейера или инженер, менеджер по продажам или почтовый служащий. Это слово было напечатано на ежедневниках и именных табличках на столах сотрудников, написано на стенах и выгравировано на каменных дорожках. Оно виднелось практически везде, куда падал ваш взгляд.

В одном этом слове, «думать», Палмизано почерпнул вдохновение для программы Умных городов, которая стала началом новой эры совместной работы IBM и правительства. Программа Умных городов выросла в более глобальную мечту — Умную планету, и можно не сомневаться: это произошло благодаря тому, что слово «думать» очень глубоко укоренилось в культуре IBM.

Аналогичным образом ориентируйте ваших путешественников в отношении того, на каком этапе истории вашей организации вы находитесь и как ваше предприятие служит на благо общего эпического повествования. Находитесь ли вы в середине путешествия? Вступаете ли вы в новую эру? Имея представление о более крупном путешествии, вашим спутникам будет легче понять, начинаете ли вы нечто совершенно новое, поддерживаете ли существующее или завершаете то, что пора оставить в прошлом. В исключительно тяжелые времена — например, когда ваша организация едва не прекратила свое существование или когда уходит многолетний лидер — вам может оказаться полезно заглянуть в еще более глубокое прошлое эпического повествования в поисках вдохновения и успокоения.

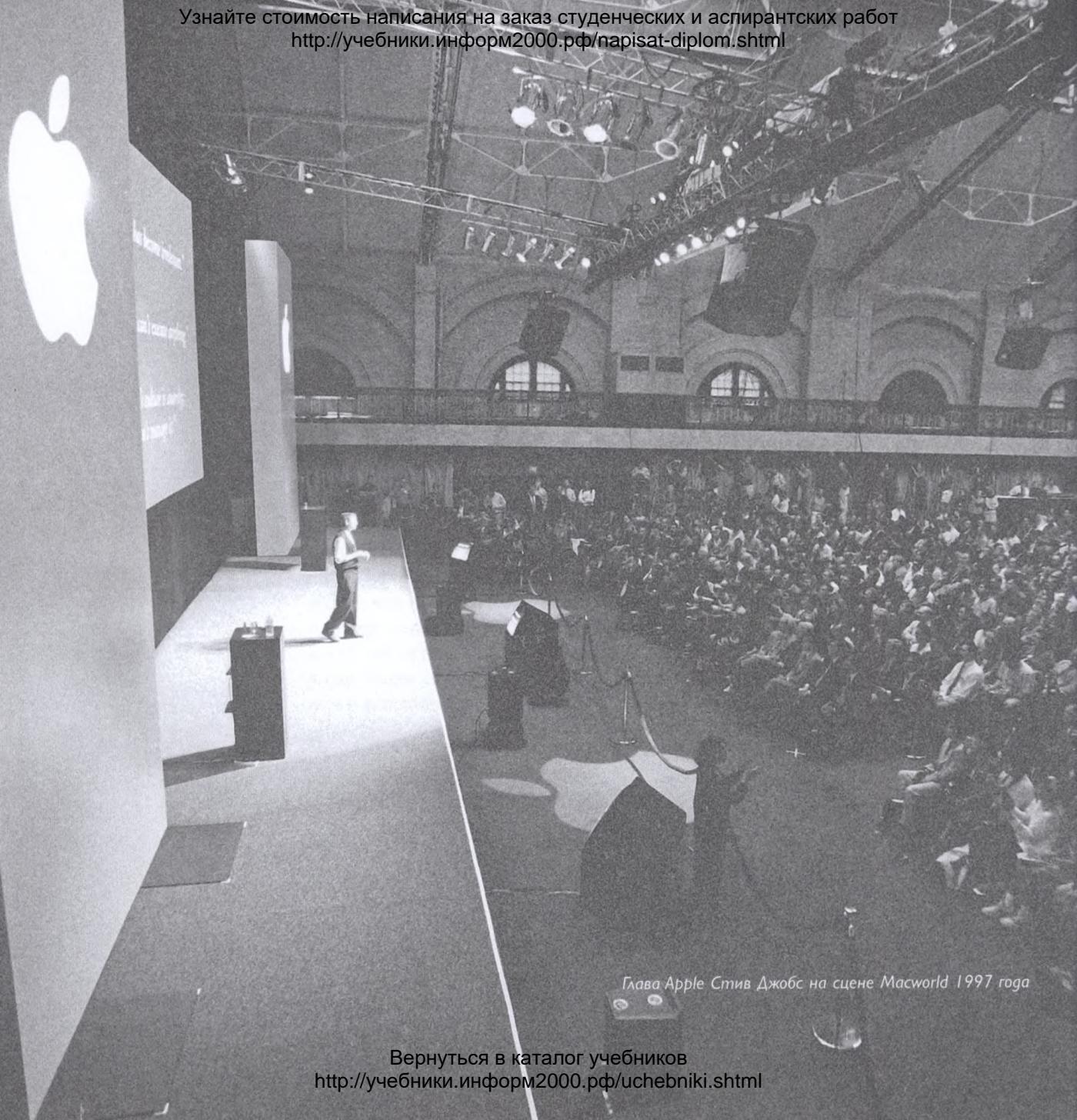
«Вы не способны соединить точки, если смотрите вперед; их можно соединить, только оглядываясь в прошлое».

— Стив Джобс

Предприятие изменяет путешественников

С каждым новым проектом вы приобретаете новые навыки, которые позволяют вам решать более крупные проблемы и создавать более смелые мечты. Грэм Уэстон всего лишь хотел отремонтировать старый торговый центр, сделав его новым офисом Rackspace, а в результате это вылилось в мечту о восстановлении Сан-Антонио с помощью привлечения профессионалов из сферы информационных технологий. Стив Джобс был изгнан из Apple, но вернулся назад более сильным лидером благодаря опыту, приобретенному им в NeXT и Pixar, что позволило ему совершить одну из крупнейших бизнес-трансформаций в истории.

Двигаясь вперед, вы и ваши спутники также проходите через моменты трансформации. Эти моменты вдохновения (Мечта), решительности (Прыжок), храбрости (Битва), стойкости (Восхождение) и рефлексии (Прибытие) проверяют вас на прочность и делают сильнее. Воспоминания о них наполняют вас мудростью и предоставляют навыки, которые вам пригодятся в вашем следующем совместном путешествии.



Глава Apple Стив Джобс на сцене Macworld 1997 года

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. (НОВАЯ) МЕЧТА

Apple

Переход к новой эре означает расставание с прошлым. Когда лидеры вовлечены в создание новой эры, первым шагом для них должна быть стабилизация компании, призванная освободить место для новой мечты.

Apple переходит от Mac Classic к Mac OS X

Операционная система компьютера — это то, что контролирует все его основные функции, такие как изображение на экране и набор задач, которые вы можете выполнять. У самых первых компьютеров операционная система позволяла лишь демонстрировать на темном экране яркие строки текста. Когда Стив Джобс увидел в научно-исследовательском центре Хероу PARC демонстрацию компьютера, позволявшего с помощью мыши взаимодействовать с объектами на рабочем столе, он понял, что ему открылось будущее компьютерных технологий, и создал корпорацию Apple. В результате четыре года спустя был запущен Macintosh. Революционный графический интерфейс поразил мир, и Apple заняла лидирующее место на рынке. Новые возможности операционной системы открыли целый новый мир для разработчиков программного обеспечения, и они тут же взялись за создание революционных приложений для работы на Mac.

В период между увольнением Джобса в 1986 году и его возвращением в 1996-м Apple утратила часть своей инновационной энергии и целое десятилетие провела в погоне за другими компаниями, копируя их, вместо того чтобы создавать нечто оригинальное. Apple предприняла три неудачные попытки модернизировать свою операционную систему, стремясь не отставать от конкурентов в ро-

де Microsoft. Ценные разработчики становились жертвами каждой неудачной попытки обновления операционной системы, которая отнимала у них время и деньги. Они начали сомневаться в том, что им стоит продолжать работать на платформе Apple.

Стоимость акций Apple падала, и компания терпела убытки. Член совета директоров Гил Амелио, пытаясь изменить ситуацию, взял управление компанией на себя. Один из первых его шагов состоял в том, чтобы признать поражение и закрыть единственный остававшийся проект по обновлению операционной системы, поскольку он был ненадежным и сроки его выполнения сильно задерживались.

Амелио стал искать уже существующую операционную систему, которую компания могла бы приобрести, и остановил свой выбор на покупке NeXT за \$400 млн. В комплекте с этим приобретением шел и Стив Джобс, который согласился работать с Apple в качестве советника.

Объявление мечты

Всего через 18 дней после приобретения NeXT Гил Амелио и Стив Джобс впервые публично появились вместе на мероприятии под названием Macworld Expo в Сан-Франциско, проводившемся раз в два года. В тот момент на кон было поставлено многое. Разработчики были рады возвращению Джобса, но у них все еще оставались вопросы и сомнения по поводу стратегии компании в отношении операционной системы.

Содержание и стиль речей двух лидеров кардинально различались. Вместо того чтобы произнести написанную для него речь, Амелио предпочел импровизировать и в итоге говорил три часа вместо одного часа, отведенного для него организатором. В это время Джобс метался за кулисами, как тигр в клетке. Оказавшись наконец на сцене, он произнес сжатую речь длиной в тринадцать с половиной минут, представив в ней свой план для Apple и NeXT OS. Джобс говорил лаконично и уверенно, тогда как Амелио растекался мыслью по древу и казался смущенным.

Хотя среди присутствующих находились не только разработчики, но и клиенты, Джобс понимал, насколько важно было привлечь первых для работы на NeXT OS, поэтому в своей речи он обращался исключительно к ним, как будто, кроме них, в зале никого не было. За свою короткую речь Джобс употребил слово «разработчик» 25 раз; Амелио же, наоборот, за три часа упомянул его всего пару раз.

Речь на стадии Мечты: ▶
видение

Джобс понимал, что, если разработчики не начнут писать программное обеспечение для их операционной системы, Apple не добьется успеха.

О своем новом видении Apple он сказал следующее:

«Сейчас мы хотим попробовать обеспечить актуальные решения, которые клиенты смогут получить только в Apple. И если нам это не удастся, то у людей останется множество других вариантов, у кого покупать компьютеры».

Озвученное им решение стало поворотным пунктом для Apple, поскольку до этого момента компания все так же продолжала копировать других, чтобы поспеть за ними.

Стив Джобс понимал: для создания непревзойденной платформы Apple понадобятся разработчики. Он обратился к ним, напомнив, как они поначалу прославляли компанию: «Чтобы о технологиях Apple стало известно всем, мы можем прибегнуть к маркетингу, но творческая идея принадлежит разработчикам... Именно они распространяют идею на рынке. Именно они привносят предпринимательскую энергию». Джобс вспомнил случай, который произошел десять лет назад, когда за счет объединения программного обеспечения PageMaker с принтером LaserWriter была запущена настольная издательская система.

◀ История на стадии
Мечты: не услышать
призыв



Компания Xerox PARC,
в которой Джобс впервые
увидел компьютерную мышь

Затем Джобс с нотками самоуничижения поведал о том, что его видение оригинального Mac было ограниченным и что он не создал настолько хорошую операционную систему, как мог бы: «Я расскажу вам историю. Когда в 1979 году я пришел в Xerox PARC и увидел там прототип графического пользовательского интерфейса, мне на самом деле показали три вещи. Однако я был настолько ослеплен первой, что даже не потрудился узнать о двух других, и их открытие заняло у меня годы». Джобс признался, что не удосужился взглянуть на современную операционную систему Xerox и ее компьютерные сети. Он говорил об этом с целью убедить разработчиков в том, что в NeXT OS будут присутствовать те функции, которые оказались упущены в Mac OS.

Разработчики сопротивляются мечте

Когда разработчики стали более внимательно знакомиться с NeXT OS, они были обеспокоены, что им придется с нуля переписать под нее свой код программного обеспечения. Крупные разработчики, такие как Microsoft и Adobe, не хотели в этом участвовать, и Джобс знал, что им нужно выпустить пар и затем снова вернуться к Apple.

С 1983 года Apple проводила мероприятие под названием Всемирная конференция разработчиков (World Wide Developers Conference — WWDC). На WWDC 1997 года, состоявшейся через пять месяцев после приобретения NeXT, сообщество разработчиков все еще не было готово принять NeXT OS. Более того, за полгода до этого Амелио в своей трехчасовой речи поощрял их продолжать создавать приложения, используя те функции OS, от которых Джобс решил отказаться. Аудитория не была настроена благожелательно.

Умение слушать ▶

Для того чтобы развеять напряженную атмосферу и помочь разработчикам пережить потерю некоторых функций, Джобс решил не произносить пышную речь на открытии WWDC, а переместить свое выступление в самый конец дня. Он понимал, что оно должно проходить в формате вопросов и ответов.

Стив Джобс оживленно отвечает на вопросы во время Q&A на WWDC 1997 года



«Сегодня утром я понял, что хочу просто прийти и поболтать. Я знаю, что всю неделю вы слушали презентации, поэтому у меня нет желания делать большую эффектную презентацию, я хочу просто поговорить... и я хочу поговорить о том же, что и вы. По большинству вопросов у меня есть мнение, так что я подумал: если вы просто начнете задавать вопросы, может получиться что-то интересное».

Проявив эмпатию, Джобс позволил разработчикам вести разговор.

И он проявлял спокойствие и честность все то время, пока его допрашивали гневные программисты, пытавшиеся распрощаться с предыдущей операционной системой и привыкнуть к новой. Ему задавали вопросы о лицензировании операционной системы и рекламе, от которых он отказался, о закрытом проекте Newton и программном обеспечении (несколько функций OS прекратили свое существование). Все эти вопросы были трудными. Джобс оставался верен своему убеждению в том, что жертвы, пусть и тяжелые для разработчиков, были необходимы для восстановления Apple. Однако разработчикам следовало дать возможность оплакать свою потерю и высказать свое недовольство.

Джобс извинился за то, что частью продуктов пришлось пожертвовать: «Я знаю, что некоторые из вас потратили много времени, работая над продуктами, от



Церемония на стадии ▶
Мечты: оплакивание
утраты

которых мы избавились. Я прошу за это прощения. Мне понятна ваша боль [смех], но на протяжении нескольких лет в Apple существовали большие проблемы с управлением [аплодисменты]. Самое сложное — то, что, думая о понятии «сфокусироваться», все говорят: «Ну, сфокусироваться — это значит говорить “да”». Это не так. Сфокусироваться означает говорить «нет». Сфокусироваться означает говорить «нет», и вам приходится говорить: «Нет, нет, нет». Когда вы произносите слово «нет», люди злятся».

Затем один гневный разработчик попытался оскорбить Джобса, заявив: «Да вы не знаете, о чем говорите». Джобс сел, чтобы ответить, взял долгую паузу и затем мягко сказал: «Когда пытаешься вносить перемены, самое сложное заключается в том, что такие люди, как этот джентльмен, отчасти правы... Одно из главных моих убеждений — нужно начинать с взаимодействия с клиентом и постепенно двигаться назад к технологиям». Чтобы доказать данное утверждение, Джобс продемонстрировал связь стратегии Apple с потребностями ее клиентов (которые также являются клиентами разработчиков): «Нельзя начинать с технологий и потом гадать, сможете ли вы продать их. Я совершал такую ошибку, наверное, чаще, чем любой из присутствующих. И у меня есть шрамы, которые свидетельствуют об этом. Сейчас, начав обдумывать стратегию и новое видение Apple, мы прежде всего сформулировали вопросы: Какие непревзойденные преимущества мы готовы предложить нашим клиентам? Что мы можем им дать? Вот над чем Apple нужно думать...» Этот комментарий дал разработчикам понять, что Джобс уже получил свое за игнорирование интересов клиентов в прошлом.

История на стадии ▶
Прыжка: награда
не стоит жертв

На WWDC Стив Джобс выслушал, что беспокоит разработчиков. Затем он поставил перед своей командой задачу видоизменить Mac OS так, чтобы код, уже созданный разработчиками, можно было использовать для новой операционной системы. Поскольку на это требовался целый год, Джобс держал проект под кодовым названием Carbon в секрете, стремясь избежать недопониманий среди разработчиков.

Разработчик совершает Прыжок

Через пару месяцев после того, как Джобс стал временным президентом компании, он, выступая на Macworld 1997, закончил свою речь важным объявлением, рассчитывая, что оно убедит разработчиков продолжать создавать программное обеспечение для Macintosh. Он заявил, что компания Microsoft готова сотрудничать с Apple. Джобс знал: участие Microsoft повлияет на позицию других разработчиков.

Билл Гейтс, президент Microsoft, присоединился в тот день к собравшимся по спутниковой связи, сказав: «Доброе утро... Я рад объявить о возобновлении сотрудничества с Macintosh». Microsoft укрепила сделку, купив акции Apple, не дающие права голоса, на сумму \$150 млн. На тот момент денежные резервы Apple составляли \$1,2 млрд. Инвестиция \$150 млн от Microsoft была самым лучшим проявлением приверженности, поскольку означала, что Microsoft, самый крупный разработчик Apple, верит в будущее компании.

Боевой клич Apple

Той осенью кампания Apple Think Different стала боевым кличем, призвавшим клиентов, разработчиков и сотрудников вновь поверить в бренд. Это помогло восстановить привязанность клиентов к Apple, что стало создавать спрос на приложения, которые еще были в процессе разработки.

Когда Джобс предварительно обсуждал эту кампанию с сотрудниками и разработчиками в офисе фирмы, он сказал: «Главная ценность Apple состоит в том, что мы верим: увлеченные люди могут изменить мир к лучшему. Это то, во что мы верим... Нам выпал шанс работать с такими людьми, с вами, с разработчиками программного обеспечения... Мы убеждены, что люди способны вместе изменить мир к лучшему... И мы хотели найти способ выразить данную идею. Много изменилось... Но ценности, ключевые ценности, — они не должны меняться. Идеи, в которые компания Apple всегда верила всем сердцем, — это те же самые идеи, которые она отстаивает и сегодня. — Джобс подавил подступившие слезы и продолжил: — И то, что у нас есть на сегодняшний день, трогает меня до глубины души. Это отдает дань чести всем людям, которые смогли изменить мир. Некоторые из них еще живы, некоторые — нет. Те, кто нет, — поверьте, если бы они пользовались компьютером, это был бы Mac». На рекламных плакатах кампании были размещены черно-белые фотографии знаменитых творческих личностей с надписью Think Different и логотипом Apple. Связав с брендом Apple таких известных, способных идти на риск людей, как Альберт Эйнштейн, Альфред Хичкок и Джон Леннон, Джобс обратился к символам, глубоко укоренившимся в нашей культуре, и перенес уважение к этим людям на Apple.

Текст, изначально написанный в рекламных целях, стал манифестом Apple:

«Хвала безумцам. Бунтарям. Смутьянам. Тем, кто видит мир иначе. И пусть кто-то говорит: безумцы, мы говорим: гении. Ведь лишь безумец верит, что он способен изменить мир, — и потому меняет его».

◀ Церемония на стадии Прыжка: подтверждение вовлеченности

◀ Символ на стадии Битвы: визуальный

Речь на стадии ▶
Восхождения: прогресс

Джобс закончил презентацию, поблагодарив разработчиков и сотрудников компании за их приверженность Apple. «Я действительно глубоко благодарен за ту вовлеченность, которая царит в этой комнате, и благодарен тем, кого сейчас здесь нет, за преобразование компании. Эта компания будет преобразована. Я думаю, что вопрос не в том, сможем ли мы преобразовать Apple. Это вопрос для неудачников. Я думаю, на самом деле вопрос в том, сможем ли мы вновь сделать Apple великой компанией?»

Джобс снимает маску с врага

Церемония на стадии ▶
Битвы: снятие маски
с врага

На WWDC 1998 года Джобс признал, что Apple сделала NeXT OS недостаточно подходящей для разработчиков. Поэтому он и его команда запустили Carbon — инструмент, над которым они тайно работали и который позволит разработчикам перенести свой код для Mac OS 8 и Mac OS 9 на Mac OS X. Джобс объявил, что официальный запуск Mac OS X будет для Apple самым большим прыжком со времен, когда Mac был впервые представлен в 1984 году.

Чтобы уменьшить опасения по поводу миграции на Mac OS X, Джобс пригласил на сцену разработчиков, которые всего за две недели перенесли множество своих приложений на Mac OS X beta; без Carbon этот процесс занял бы несколько месяцев. Джобс продемонстрировал, что он внимательно прислушивался к потребностям разработчиков и таким образом помог им. Глава Macromedia (компания, позднее купленная Adobe) поблагодарил Apple со сцены, сказав: «Стив и Apple понимают, что главное — не видеть, а слышать. Слышать о том, что нужно клиентам, и обеспечивать им это». WWSC 1998 года стала переломным моментом для разработчиков, и сразу после нее многие из них стали подготавливать свое программное обеспечение к запуску на Mac OS X, когда она официально выйдет в свет.

Джобс просит разработчиков снова подтвердить свою вовлеченность

После успеха презентации на Macworld летом 1998 года дела Apple стали идти в гору. Тем не менее в прессе мелькало немало скептических отзывов о планах компании, к тому же некоторые разработчики не могли поверить в то, что Apple будет придерживаться стратегии Mac OS X. Джобс произнес речь,

в которой он доказал бесосновательность сомнений скептиков, показав, какой путь Apple уже прошла. Структура речи была вдохновлена пирамидой человеческих потребностей Маслоу и была озаглавлена «Пирамида Скептицизма Apple». В своем выступлении Джобс сказал: «Позвольте вам объяснить. Год назад, когда я пришел в Apple, *все только и говорили, что компания на грани гибели и не сможет выжить*. Судя по всему, каждый раз, когда нам удается убедить людей в своих достижениях на каком-то уровне, они тут же находят что-то новое. Раньше я думал, что это плохо — когда они уже поверят в нашу способность преобразовать компанию? — но теперь я, наоборот, считаю, что это прекрасно, *ведь мы убедили их: вопрос прошлого месяца решен и они переходят к следующему*. Я подумал, почему бы нам их не опередить? Давайте проанализируем, какие вопросы ждут нас впереди, и заранее определим, на какой стадии мы находимся».

Джобс использовал «Пирамиду Скептицизма Apple» как план для своей презентации. Он заявил, что три потребности этой пирамиды уже удовлетворены: Выживание, Стабильность компании и Стратегия в отношении продуктов. Теперь, когда базовые потребности Apple, связанные с выживанием, удовлетворены, компания обратилась к потребностям более высокого уровня, от которых зависит ее процветание: приложения и рост. Значительная часть речи Джобса была посвящена приложениям. На самом деле 60 % сказанного было вновь нацелено на разработчиков, поскольку именно от их приложений зависел рост компании.

Джобс упомянул о том, как Apple строила крепкие партнерские отношения с разработчиками, но признал, что так было не всегда. Первое, что он сделал, вернувшись в Apple, — стал слушать разработчиков. Он заявил: «*Когда я только вернулся в компанию, я собрал крупных разработчиков, но все они злились на Apple. Злились, так как потеряли часть рыночной доли, но еще больше — потому, что на них не обращали внимания. Мы знали, что должны это исправить, и стали просить разработчиков вновь поверить в Apple, чтобы мы вместе могли изменить ситуацию. Я думаю, что когда команда Microsoft согласилась сотрудничать с Mac, это помогло многим другим разработчикам оставить прошлое позади и вновь начать работать с Apple, и это было просто прекрасно*». Затем Джобс сказал, что всего за девять недель для Mac было создано 177 новых приложений — для любой платформы это беспрецедентный рост.

◀ Речь на стадии
Восхождения: Прогресс

◀ Умение слушать

Таким образом, мнение разработчиков об Apple существенно изменилось, и Джобс поблагодарил их за проделанный ими путь. На WWDC 1999 года он сказал: *«Главное, что я хотел бы сделать, — поблагодарить вас. Вы просто потрясающие, вы были с нами, и вы дали нам время на то, чтобы восстановиться... И мы очень, очень это ценим...»* Джобс показал разработчикам, что он понимает, каким сложным для них был этот путь.

Несмотря на все трудности, Apple оставалась сосредоточенной на одной стратегии, Mac OS X. Джобс с удовольствием это отметил, но также признал, что им пришлось пройти немало испытаний: *«Изменения... нашей стратегии операционной системы... отсутствуют. Изменения отсутствуют. Надеюсь, что мы компенсируем для вас отсутствие драмы на протяжении целого года за счет волнительного и своевременного внедрения того, что удивит вас...»*

На Macworld 2000 года Джобс объявил аудитории: *«Уже 100 топ-разработчиков согласились работать с нами»*. Несколько из них он пригласил на сцену, и они продемонстрировали свое программное обеспечение. Это выступление также способствовало продвижению платформы.

Время двигаться дальше и создавать новую мечту

К началу 2001 года у Стива Джобса уже стала зарождаться новая мечта. Теперь, когда компания снова начала приносить прибыль, а Mac OS X привлекала все больше разработчиков, ее лидер был готов вести компанию вперед, в новую эру.

Джобс поделился своей идеей Цифрового центра на очередной Macworld. Данная стратегия делала Mac OS X центром цифровой жизни клиента, управляя всем содержимым всех его устройств и обеспечивая доступ к Интернету. Джобс понимал, что для осуществления этой мечты ему нужно было вновь завоевать поддержку разработчиков для создания необходимых приложений.

Когда он обратился к разработчикам летом 2001 года, он смог создать расслабленную атмосферу, подобную той, что была на WWDC. Вместо традиционной вступительной презентации Джобс организовал непринужденную беседу. Когда участники мероприятия заполнили зал, на экранах появились потрескивающие костры. Образ костра создал ощущение безопасности и непринужденности общения, задав тон для честного разговора с разработчиками. При этом Джобс не старался смягчать выражения. Он использовал почти угрожающий тон: «Со

Речь на стадии Мечты: ▶
видение

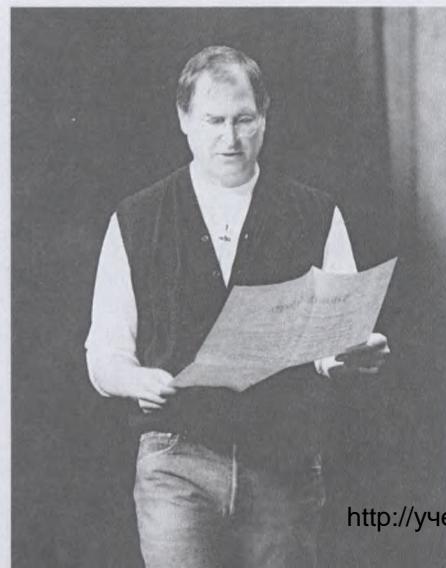
стороны Apple это полная вовлеченность, и мы ждем того же от вас»; «Поезд уже отошел от перрона»; «Нам нужно взобраться на гору. Эта гора — количество приложений для OS X, которые будут выпущены». Джобс решительно продвигал новую операционную систему. И тем не менее некоторые скептики из числа разработчиков все еще не верили в способность Apple сфокусироваться на одной стратегии, учитывая непростую историю компании. Но стратегия Apple оставалась неизменной уже более года, и Джобс решил еще раз заявить о своей приверженности Mac OS X. С налетом драматизма он публично пообещал продолжать придерживаться новой операционной системы, достав огромный пергамент и символически зачитав клятву верности Mac OS X, ясно обозначив, что от ее успеха зависело все будущее Apple.



Джобс мечтал о создании Цифрового центра, в основе которого лежит Mac OS X

Прощание облегчает движение вперед

К открытию WWDC 2002 года большинство разработчиков уже перешли на Mac OS X, но некоторые, наиболее упрямые, все еще противились. Джобс хотел, чтобы все разработчики отказались от Mac OS 9 в пользу Mac OS X и были готовы посвятить себя работе над воплощением концепции Цифрового центра в жизнь.



Для того чтобы сдвинуть с места тех, кто продолжал сопротивляться, Джобс открыл WWDC 2002 года шутливыми похоронами. На сцене стоял гроб, а на экране позади него демонстрировалось изображение витражного окна, играла печальная музыка. Аудитория затаила дыхание. Затем Джобс поместил непро-

Джобс зачитывает свою клятву оставаться верным стратегии Mac OS X

◀ Церемония на стадии Мечты: оплакивание расставания



Стив Джобс провел церемонию похорон, чтобы показать, что эра Mac OS 9 подошла к концу порционально огромную коробку с надписью «Mac OS 9» в гроб. Некоторые из присутствующих аплодировали, кое-кто неуверенно посмеивался. Затем Джобс зачитал прощальную речь:

«Mac OS 9 был хорошим другом для всех нас. Он неустанно работал для нашего блага, размещая наши приложения, всегда выполняя наши команды, готовый нам услужить, кроме некоторых случаев, когда он забывался и его приходилось перезагружать. Mac OS 9 пришел в этот мир в октябре 1998 года с рекомендованной розничной ценой в \$99 и, возможно, был лучшей браузерной операционной системой своего поколения».

Джобс использовал юмор, чтобы немного разрядить обстановку, как иногда делают те, кто произносит речь на настоящих похоронах:

«Мы собрались здесь сегодня для того, чтобы проститься с Mac OS 9. Сейчас он в лучшем bitbucket на небесах и, конечно, смотрит на нас сверху с той же улыбкой, с которой он всегда загружался. После его смерти с нами остались его наследники, Mac OS X и тысячи приложений, большинство из которых являются законными».

В конце он закрыл крышку гроба, положил сверху красную розу и сказал:

«Прошу вас вместе со мной почтить память нашего старого друга Mac OS 9 минутой молчания».

Зал наполнили звуки токкаты и фуги ре-минор Баха. В ответ раздались сдерживаемые рыдания и всхлипы публики, шутливо скорбящей над общей утратой.

Не оставляя пространства для разночтений, Джобс завершил церемонию словами:

«Для наших клиентов Mac OS 9 еще жив, но для разработчиков он уже мертв... Сегодня мы навсегда прощаемся с OS 9, чтобы сосредоточить усилия на развитии Mac OS X».

Данной церемонией Apple решительно дала понять, что разработки для Mac OS 9 закончены. Фальшивые похороны стали смелым и необычным способом донести до сопротивляющихся разработчиков, что им пора двигаться дальше.

С этого момента Джобс прекратил настойчивые попытки убедить разработчиков перейти на Mac OS X. Данное путешествие закончилось, и Джобс уже начал обдумывать следующее.

Новое начало

Для того чтобы убедить большинство разработчиков перейти от классической операционной системы Macintosh к Mac OS 9, понадобилось пять лет. На тот момент, когда Джобс только вернулся к управлению Apple, разработчики уже почти десять лет не видели перед собой четкого пути и имели полное право на скептицизм. На восстановление доверия к Apple понадобилось время. Однако, несмотря на все препятствия, разработчики приложили огромные усилия и осуществили миграцию. Сам Джобс признал, что это было самое быстрое освоение операционной системы в истории.

Факелonosцы часто задумывают новую мечту прежде, чем завершить исполнение предыдущей. Еще когда Джобс осуществлял миграцию разработчиков с Mac OS 9 на Mac OS X, он уже обдумывал идею Цифрового центра. Вспоминая его речь на Macworld 2001, в которой он представил эту концепцию, становится понятно, что в тот момент он предсказал появление самых революционных продуктов Apple. Идеи, высказанные им тогда, были двигателем десятилетней эры инноваций Apple. Когда основная масса разработчиков отказалась от работы на Mac OS 9, это открыло возможности для создания приложений в рамках идеи Цифрового центра.

Краткая история путешествия Apple

Когда Стив Джобс вернулся в Apple, он понимал, что успех компании зависит от перехода разработчиков на новую операционную систему, OS X. Но этот переход требовал от разработчиков очень серьезных жертв. В течение всего путешествия Джобс неустанно призывал разработчиков оставить скептицизм, и постепенно они начали переходить на OS X. Затем у Джобса возникла новая мечта: он завершил эру OS и открыл эру Цифрового центра.

01

После десяти лет бесплодных усилий Apple осознает, что не сможет создать современную операционную систему без помощи извне. Компания решает приобрести операционную систему у внешнего источника.

02

Apple приобретает операционную систему NeXT, поскольку ее современные функции могут обеспечить Apple стабильное будущее. После покупки Джобс присоединяется к команде в качестве консультанта.

03

На Macworld 1997 Джобс объявляет о мечте Apple о том, чтобы «разработчики обеспечивали впечатляющие современные решения, которые клиенты могут найти только у Apple». Он напоминает разработчикам, что изначально успех Apple был обретен благодаря PageMaker и что сейчас программное обеспечение снова может принести компании успех. Он также рассказывает, что в NeXT OS присутствуют впечатляющие элементы, с которыми он впервые познакомился во время посещения Хехо PARC несколько лет назад и которые он не включил в классическую Mac OS.

04

Компания вынуждена отказаться от полюбившихся разработчикам функций классической OS, что вызывает у них недовольство.

05

Джобс организывает сессию Q&A на WWDC 1998 года, в ходе которой он сообщает разработчикам, что исключение этих функций улучшит работу операционной системы.

06

Чтобы показать другим заинтересованность крупных разработчиков, Apple убеждает Microsoft инвестировать в компанию. Затем Microsoft публично заявляет о своей вовлеченности в развитие новой платформы. Эта инвестиция имеет важное символическое значение, так как показывает остальным, что им нечего бояться. Билл Гейтс выражает свою позицию словами: «Мы рады объявить о возобновлении сотрудничества с Apple».

МЕЧТА

ПРЫЖОК

07

Apple запускает кампанию Think Different, которая, как боевой клич, напоминает всем, что Apple «почитает тех, кто думает иначе и двигает мир вперед».

Приложения разработчиков начинают вновь пользоваться спросом у клиентов.

08

Разработчики не готовы перейти на новую операционную систему, поскольку для этого им потребуется воссоздать свое программное обеспечение с нуля.

09

Apple разрабатывает программу, при помощи которой переход с одной операционной системы на другую может происходить с минимальными изменениями кода.

Во время очередной WWDC разработчики благодарят компанию за то, что она пошла им навстречу. Apple развенчивает миф о трудности работы на Mac OS X. Для этого она приглашает на сцену разработчиков, показавших, что им удалось сделать всего за две недели.

БИТВА

10

Adobe, Macromedia и другие крупные разработчики начинают работать на Mac OS X.

11

Джобс обращается к скептикам и клеветникам в своей речи на Macworld, продемонстрировав прогресс Apple и объявив о том, что разработчики все более охотно переходят на OS X.

12

Он подтверждает, что Apple будет придерживаться одной стратегии и не изменит своей приверженности Mac OS X.

13

Джобс предупреждает разработчиков, что, если они не сделают решительный шаг сейчас, они рискуют остаться ни с чем, и зачитывает манифест верности Mac OS X.

ВОСХОЖДЕНИЕ

14

Джобс произносит прощальную речь на шуточных похоронах Mac OS 9, чтобы донести идею о том, что Apple больше не будет гоняться за разработчиками и их судьба — в их собственных руках. Он уже стремится к новой мечте о Цифровом центре.

15

Apple объявляет о новой мечте, Цифровом центре, в котором операционная система является средоточием цифровой жизни пользователя, при помощи Интернета управляя содержимым всех его электронных устройств. Объявив о Цифровом центре в речи на Macworld 2001 года, Джобс открыл новую эру инноваций более чем на десять лет.

ПРИБЫТИЕ



(НОВАЯ) МЕЧТА

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Признания факелоносца

Нэнси Дуарте

Когда вы выбираете быть лидером (или вас выбирают), ваша способность видеть предстоящий путь и освещать его для других отделяет вас от остальных. Факелоносцы — это мечтатели, пионеры и скауты, которым дана энергия освещать дорогу тем, кто собрался в путь. Одно дело — просто смело двигаться в будущее, и совсем другое — увлечь за собой остальных. Откройте в себе силу коммуникации. Эффективная, сочувственная коммуникация придает вашей команде сил идти до конца и связывает вас всех воедино за счет моментов, которые они никогда не забудут.

Твердое, непреодолимое желание увидеть, как ваша мечта становится реальностью, заставляет вас добровольно надеть мантию факелоносца. Но эта роль — не из простых. Когда я изучала деятельность лидеров, о которых упоминается в этой книге, меня успокаивало осознание того, что и они бывали разочарованы, сталкивались с трудностями, а иногда даже были готовы сдаться. Стив Джобс был вынужден бороться с недоверием и скептицизмом. Говард Шульц испытывал глубокую печаль и не мог сдерживать слез, принимая решения, которые причиняли боль другим.

Я живо помню момент, когда мы с Патти наткнулись на речь Кинга, произнесенную им на выездном мероприятии для его команды (стр. 169). Мне это показалось до боли знакомым, так как ярко отражало трудности, с которыми

приходится сталкиваться факелоносцу. Он и его команда испытывали усталость. Я живо ощущала его отчаяние, когда он пытался вдохновить своих изнуренных путников, говоря:

«Мы — те, кто стоит во главе, — часто забываем выразить свою благодарность... Я знаю, как много вы все пережили и как много принесли в жертву... Часто, когда мы смотрим на что-то вблизи, мы не можем оценить весь масштаб того, что мы делаем... Но вы заслуживаете награды за вашу готовность страдать и творить».

Затем он описал, как выглядел их путь. Я задержала дыхание, потому что Кинг своими словами рассказывал о том, что представляет собой Путешествие.

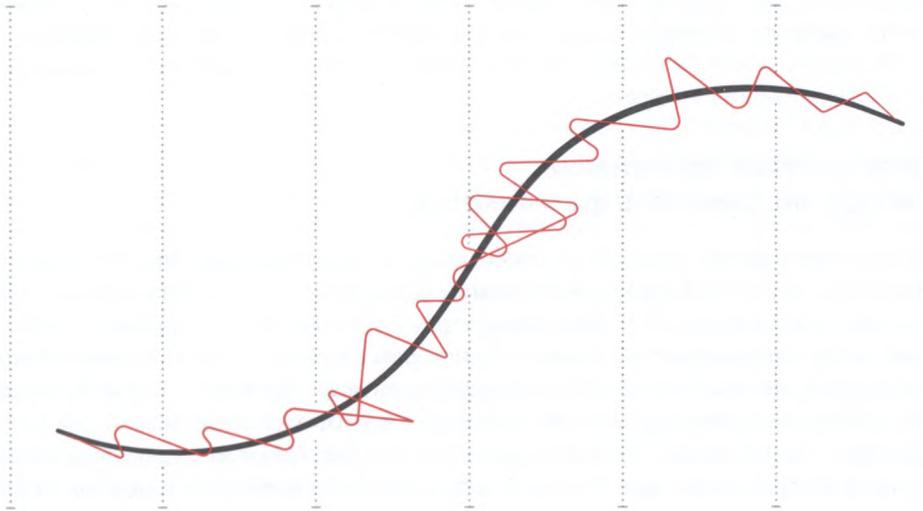
«Когда вы смотрите на революцию, вы должны понимать: линия, обозначающая прогресс, не может быть прямой. Она имеет изгибы, и то, что линия, ведущая к осуществлению плана или к тому, что мы называем прогрессом, никогда не бывает прямой, — исторический факт. Она всегда имеет свои отклонения, перепады и изгибы. Какое-то время она может быть прямой, а затем наступает резкий скачок или изгиб, но то, что она продолжает развиваться, — обнадеживает».

Кинг изобразил для своей команды картину их путешествия в тот момент, когда им требовалось собрать всю волю для того, чтобы идти вперед. Лидерам бывает трудно понять, что нужно их путешественникам, но путешествие предоставляет вам и вашим спутникам набор инструментов, необходимый для того, чтобы увидеть неизвестное и смириться с ним.

Запутанная дорога

Хотя в этой книге путешествие представлено в виде плавной кривой, на самом деле это нелинейный, запутанный и непредсказуемый процесс. Любое предприятие гораздо сложнее, чем это способна показать кривая S.

Пять стадий Путешествия могут последовательно идти друг за другом. Но более вероятно, что вы будете двигаться между ними туда и обратно (возможно даже, что не один год), по чуть-чуть продвигаясь вперед сквозь постоянные отступления и изменения стратегии.



Типичное путешествие нелинейно и непредсказуемо

Ваше путешествие может казаться хаотичным и временами разочарывающим, если оно непредсказуемо и выглядит так: мечта, прыжок, битва, восхождение, восхождение, битва, восхождение, битва, восхождение, восстановление вовлеченности, восхождение, восхождение, битва, восхождение, прибытие.

Когда ваши путники отправляются в дорогу, они могут двигаться в разные стороны, меняя направление в зависимости от неожиданно меняющихся приоритетов. Они создают немало шумихи, двигаясь туда и обратно по пути к осуществлению вашей цели. Как и в военных операциях, хаос неизбежно создает некоторую неясность. Прусский военный теоретик Карл фон Клаузевиц писал: «Война — это оплот неопределенности; три четверти факторов, от которых зависят действия в войне, покрыты более или менее плотным туманом». Ваш набор приемов может уменьшить плотность «тумана войны».

Каждый раз, когда на пути ваших путешественников возникнет неопределенность, они будут обращаться к вам в поисках ясности. Они нуждаются в том, чтобы вы прокладывали им путь. Ваша способность к коммуникации может рассеять туман, осветить темные участки дороги и придать уверенности для дальнейшего движения вперед.

Практическое применение набора инструментов факелоносца

Самые эффективные способы коммуникации — те, которые возникают во время моментов, которые сотрудники компании переживают вместе. Каждые два года я произношу речь перед работниками корпорации Duarte, в которой я напоминаю о ключевых ценностях компании и истории их зарождения. Например, один из наших принципов — «Шоу должно продолжаться». Он возник, когда наша на тот момент крошечная компания взялась за подготовку презентаций для масштабного мероприятия, слишком крупного для нас. Один из директоров Lotus (теперь IBM) показал нам 35-миллиметровый слайд с изображением сложной диаграммы, которую нам нужно было перерисовать в цифровом виде. Картинка состояла из микроскопических форм, объединенных хаотичными связями в одно целое. Мы разбили ее на секторы, и моя команда работала над созданием идеального цифрового изображения до четырех утра. Забыв поставить будильник, я была в ужасе, проснувшись в семь часов от звонка продюсера мероприятия, который сказал, что заказчик ждет этот слайд, чтобы отрепетировать свою презентацию. Выпрыгнув из постели, я помчалась в конференц-центр, поприветствовала заказчика рукопожатием и улыбкой и передала ему дискету со слайдом. Он был доволен результатом, но вел себя со мной не слишком любезно. Когда я, спеша обрадовать свою команду, прибежала к ним в комнату отдыха, у них отвисла челюсть: я была в своей красной ночной рубашке, босиком и с отпечатками от подушки на лице. Это упрямое желание помочь каждому клиенту и сформировало принцип, получивший название «Шоу должно продолжаться».

С течением времени наша компания развивалась. Шоу продолжалось и продолжалось, и мы никогда не останавливались для того, чтобы отпраздновать победу. Как организация, зависящая от дедлайнов, мы жили в слишком большом напряжении, для того чтобы поднять голову от работы и поблагодарить друг друга. И в 2002 году одна из сотрудниц решила учредить (во время общих собраний компании) еженедельную церемонию награждения за хорошую работу. Она

зашла в местный магазинчик и купила деревянную фигурку жирафа, который стал скромным знаком благодарности. До сих пор на еженедельных собраниях кто-нибудь произносит речь и «передает жирафа» сотруднику, которого хочет наградить.

К 2012 году, когда компания разрасталась космическими темпами, люди были постоянно уставшими и напряженными из-за огромных объемов работы. И я решила, что нам всем нужно объединиться. Я задалась вопросом: *«Когда жирафы собираются вместе, образуя стадо, как это называется?»* К моему восторгу, выяснилось, что стадо жирафов называется tower (башня). Прекрасный символ силы, единения и поддержки. И я решила сделать жирафа официальным талисманом компании и изменить название церемонии «передачи жирафа» на «Жираффирмацию». Сейчас офис украшают сотни фигурок жирафов разных размеров, у нас есть футболки с изображением жирафов, камни, раскрашенные под цвет жирафа, и смешные, отредактированные в фотешопе картинки с жирафами, которые мы отправляем друг другу по электронной почте. Этот символ использовался в компании более десяти лет, прежде чем получил статус официального.

Я произнесла речь, посвященную появлению официального талисмана. В ней я поведала о том, что стадо жирафов — это башня и что в трудные времена мы можем черпать силы друг в друге. После того как я поделилась историями, иллюстрирующими принципы компании, всем сотрудникам были розданы красивые буклеты, озаглавленные «Гид Дуарте по поведению жирафов». В этих буклетах содержались истории, иллюстрирующие ключевые ценности компании, и на каждой странице присутствовали какие-либо факты о жирафах, к примеру: *«Шкура каждого жирафа обладает уникальным узором. Мы все уникальны и уважаем различия друг друга».*

Эта церемония, история, речь и символ не придумывались намеренно. Лидер в данном случае даже не являлся их создателем. Начало церемонии Жираффирмации было положено сотрудниками, и они же следили за ее исполнением. Единственное, что сделала я, — так это дала символу жирафа официальный статус, придавший ему большую значимость. Коммуникация с использованием данного символа — своеобразный код в нашей организации, который несет для нас очень глубокий смысл.

Освещая людям путь, вы ведете их через какую-либо историю. Часто это интригующий рассказ, полный напряженных моментов, испытаний, дружеских

отношений, иногда с добавлением пугающих ноток. Когда ваше путешествие окончено, найдите в нем примечательные речи, истории, церемонии и символы, ведь это сокровища, за которые вам пришлось немало заплатить, и они несут в себе глубокий смысл.

Многие компании в совершенстве владеют навыками поиска всего вышеперечисленного в своей культуре, которое они затем используют во время путешествия. Такие компании, как Nike, в основе культуры которых лежат истории, создают каталоги своих историй, делают их доступными в Интернете и учат своих сотрудников рассказывать их. Некоторые истории становятся тем, что Nike называет максимами — путеводителями для сотрудников. Каждая максима основана на какой-то истории.

Тимоти Гудману было поручено проиллюстрировать ключевые моменты в истории Airbnb



Например, максима «Помнить того человека» — дань памяти основателю Nike, Биллу Боуэрману. Собрав вместе речи и истории Боуэрмана, Nike ищет в них вдохновение для своих девизов, таких как «Линии финиша не существует» и «Все, что вам нужно, — уже есть внутри вас». Даже слоган «*Just Do It*» принадлежит Боуэрману.

Во время трансформации Chick-fil-A в сторону инноваций в тренинги и производимые речи было включено как минимум 15 историй о том, как Трутт Кэти внедрял инновации в деятельность компании.

Команда Airbnb записала несколько сотен моментов, пережитых вместе. Они наняли художника, чтобы визуализировать их с помощью милых иллюстраций. Дизайнер Тимоти Гудман выбрал 115 из этих моментов и изобразил их на листах фанеры, оставшихся после возведения здания Airbnb. Его работы занимают около 20 м на стенах офиса Airbnb.

На старт, внимание, марш... снова

Когда ваши сотрудники распробуют вкус победы, у них, возможно, разовьется тяга к путешествиям. Те же самые люди, которые в начале пути дрожали от страха, в дальнейшем превратятся в отважных воинов, жаждущих новых препятствий и готовых ухватиться за шанс изменить будущее. Совершив смелое и рискованное путешествие, они осознали, что могут больше, чем ожидали. Природа прохождения пути такова, что они трансформируют своих участников. Причем изменились не только ваши спутники, но и вы сами.

Оглядываясь назад и вспоминая пройденные дороги, а также заново слушая рассказы тех, кто шел рядом, вы начинаете шире мыслить и смелее мечтать о том, куда вы двинетесь дальше. Теперь от вас будут ожидать большего, и вас могут охватить сомнения. Не исключено, что новая мечта окажется куда масштабнее, чем вы себе представляли.

Находя тлеющий уголек, позвольте ему разгореться.



*Сотрудники Duarte собрались на мероприятии,
посвященном их мечтам*

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

АНАЛИЗ СЛУЧАЯ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпорация Duarte

Когда ваши путешественники совершили прыжок и, пройдя через множество препятствий, отчаянно сражались за осуществление вашей мечты, они в какой-то момент могут почувствовать себя слишком усталыми и разочарованными, чтобы пройти весь путь до конца. Зарядите их энергией и еще раз расскажите о вашей общей цели. Укрепите связи между ними и напомните, почему они изначально согласились принять участие в этой битве.

Тем, кто истощен, тяжело начинать процесс перемен

Когда вышла в свет моя книга *Resonate*, наша компания была на гребне успеха. Мы стремительно росли, но наша структура начала трещать по швам, и мы поняли, что она не выдержит, если нас станет больше ста человек. Исследования показывают, что если при достижении отметки в 100 человек компания не проводит организационные изменения, ее ждет упадок. А мы быстро приближались к этой цифре.

Структура корпорации Duarte была иной, чем в других креативных агентствах. У нас функционировало девять команд, работающих под одной крышей как мини-агентства. Креативщики подчинялись менеджерам, управляющим проектами, и каждый из них руководил своей командой в соответствии с собственным видением. Другие агентства были разделены на команды в зависимости от функции каждой из них: у нас существовала команда менеджеров по продажам, команда по управлению проектами, команда креативщиков. Наша структура не была выстроена оптимальным образом.

Два года спустя наше выступление на TED Talks набрало миллион просмотров, из-за чего наша компания стала расти с космической скоростью. Резкий скачок спроса на наши услуги едва не уничтожил нас, ведь наши процессы и системы не были унифицированы. Мы и так к тому времени уже беспокоились, что не готовы к росту, а когда нас накрыло этой новой волной, сотрудникам приходилось идти на огромные личные жертвы, для того чтобы работа была выполнена.

Обычно, когда мы собираемся для обсуждения нового видения компании, основное внимание уделяется завоеванию новых рынков или предложению новых услуг. Но в тот год наше видение полностью сосредоточилось на изменении внутренних систем — информационных, технических, операционных и структурных. Учитывая, что все и так были напряжены до предела, работа над изменением структуры представлялась очень большой задачей. Компании требовалось приостановить процесс роста и попросить сотрудников добавить к своей основной деятельности еще и работу, связанную с переменами. Где нам было найти энергию на все это?

Может ли растущая компания осуществлять великие перемены?

Итак, в 2012 году на встрече, посвященной видению Duarte, мы представили пятилетний план, совместимый с нашим быстрым ростом. Наше видение звучало так: «Переосмыслить презентации как метод рассказа жизненных историй и призыва к глобальным действиям». Чтобы реализовать нашу мечту, нам следовало изменить организационную структуру компании, настроиться на более масштабную деятельность и при этом подготовиться быстро меняться.

Я начала встречу с напоминания о прошлом — том времени, когда мы уже переживали перемены. Я показала слайд, отражающий последовательность предприятий Duarte, очень похожий на тот, что приведен на первых страницах. Моей целью было убедить сотрудников, что у нас хватало достаточно гибкости и находчивости для того, чтобы выдержать перемены, поскольку нам доводилось делать это и раньше:

«Прийти к тому, что мы имеем сегодня, было нелегко. Мы пожинаем плоды усилий тех работников, которые верили: мы сможем добраться до той точки, где мы сейчас находимся. Многие из вас в то время жертвовали временем и интеллектуальными ресурсами, вы продвигали компанию вперед, действуя на чистом упорстве и энтузиазме».

История на стадии ▶
Прибытия: почувствовать
вкус победы

Затем я попросила сотрудников закрыть глаза и включила аудиозапись истории из книги Джима Коллинза «От хорошего к великому» о том, что значит иметь решимость для совершения прорыва:

«Представьте себе огромный тяжелый маховик — массивный металлический диск, горизонтально поставленный на ось диаметром около девяти метров, толщиной около полуметра и весом более двух тысяч килограммов. Теперь представьте, что ваша задача — заставить маховик вращаться на оси максимально быстро и долго.

Прилагая максимум усилий, вы сможете лишь немного, почти незаметно сдвинуть маховик. Но вы продолжаете толкать, и через два или три часа упорного труда маховик совершит полный круг.

Вы толкаете и толкаете, после чего маховик начинает двигаться немного быстрее, и, продолжая совершать невероятные усилия, вы делаете второй круг.

И вдруг, в какой-то момент, — ПРОРЫВ!»

Эта метафора сработала, поскольку как только маховик начинает вращаться, каждый его круг отнимает у вас все меньше энергии. Для нашей компании это означало, что, как только мы произведем все необходимые перемены, мы добьемся инерции, и от работников потребуются гораздо меньше личных жертв, а унификация процессов будет способствовать большей эффективности. Но этой стадии мы на тот момент не достигли; пока нам грозили две опасности: маховик (наша компания) начал качаться из стороны в сторону, и мы пытались расширить его диаметр прямо во время вращения. Согласно законам физики, если объект начинает шататься или его масса увеличивается, он теряет энергию. Потеря энергии снижает инерцию.

Помимо нашей нестандартной структуры, нас делал уязвимыми недостаток систем управления. Я рассказала историю из личного опыта о том, что на моих первых работах не было формальной оценки производительности сотрудников, и я поклялась, что, когда у меня появится собственная компания, мои сотрудники будут знать, чего от них ожидают и как организация их оценивает. Меня охватило чувство опустошенности, когда я увидела разницу между тем отношением к сотрудникам, о котором я мечтала, и тем, что они получали в действительности. Я извинилась за то, что не сдержала своего обещания управлять компанией иначе из-за того, что мы так выросли.

◀ Церемония на стадии
Мечты: глубокое
погружение

◀ История на стадии
Прибытия: потеря
направления

Пытаясь предсказать, какие крупные перемены вскоре произойдут с нами, я пояснила свою позицию:

«Я не желаю рисковать качеством ради того, чтобы стать больше. Я не хочу жертвовать культурой ради того, чтобы стать больше. Но я знаю, что нам предстоят дерзкие, стремительные перемены, которые могут заставить вас усомниться в том, что мы ценим нашу культуру. Вы можете думать что-то вроде: что за?..»

История на стадии ▶
Прыжка: потеря направления

Затем мои последующие слова показали слушателям, что мне самой наше будущее представлялось довольно туманным:

«Да, это немного замедлит наш рост — таковы законы физики. Но я надеюсь, что это будет лишь небольшое замедление и наш маховик не потеряет всю энергию. Мы должны продолжать вращение, как прекрасно функционирующий и удивительно мощный маховик».

Церемония на стадии ▶
Прыжка: подтверждение вовлеченности

Нажать на тормоза? Напротив, нам предстояло увидеть стремительное ускорение маховика. После посвященной видению презентации руководители команд ознакомились с буклетами, где говорилось о том, кто будет им подчиняться. Они начали дискуссию, оживленно обсуждая, какая роль им предстоит в дальнейшем повышении уровня функционирования команд и систем.

История на стадии ▶
Прыжка: награда не стоит жертв

В случае осуществления задуманной реструктуризации почти все сотрудники компании сменили бы начальника или подчиненных, что могло спровоцировать волну недовольства. Из-за огромного объема работы и сомнений в том, что у них получится сработать с новым руководством, некоторые сотрудники Duarte покинули компанию.

Церемония на стадии ▶
Мечты: оплакивание завершений

Тем временем сложный процесс перемен сказывался и на нашей культуре. В своей речи в июне того года я признала, что такое может произойти, и это немного облегчило боль тех людей, которые покинули компанию, не считая, что игра стоит свеч. «Уход некоторых сотрудников стал для нас тяжелым ударом. Количество увольнений, по сравнению с другими организациями, в нашей компании низкое, но поскольку мы — одна семья, такие вещи воздействуют на нас гораздо сильнее. Это заставило многих из нас усомниться в прочности нашего сообщества». Когда вы вкладываете много сил в создание семейной атмосферы, увольнение сотрудников воспринимается гораздо болезненнее. Необходимость перемен негативно сказывалась на культуре нашей семьи.

Не реорганизация, а поворот

Мы недооценили эмоциональное воздействие начавшейся реструктуризации. Несмотря на то что мы никого не увольняли и, кроме того, переходили на более традиционную систему управления, людей злила неопределенность, которую несли в себе перемены. Некоторые считали, что нам нужно двигаться быстро, другие предпочитали более медленный и методичный переход. В 2014 году на встрече, посвященной видению компании, мы были готовы объявить о новой структуре. Я пояснила собравшимся:

«Слово «реорганизация» может быть пугающим и восприниматься в негативном ключе. Но мы так взволнованы происходящим, что решили вообще отказаться от его использования. Эта новая структура принесет нам в будущем большой успех, и мы решили назвать происходящее поворотом. Многие из вас с легкостью поймут наши мотивы».

Слово «поворот» было подходящим, поскольку мы в буквальном смысле повернули нашу систему управления организацией на 90 градусов. Когда я объявила об этом, собравшимся была представлена серия слайдов. Они отражали структуру компании, объясняли, почему нам необходимо ее изменить, а также рассказывали о том, какие выгоды для клиентов, сотрудников и всей компании несет каждый сдвиг. Та часть пути, которую мы уже прошли, оказалась гораздо труднее, чем мы ожидали, и вот наконец новая структура была готова.

Помимо «Поворота», мы начали внедрять несколько новых систем — в том числе в сфере управления проектами, — изменивших принцип работы многих сотрудников. Внедрение новой системы под названием Workamajig потребовало огромных усилий. Но наши проектные менеджеры справились с задачей, потратив немало энергии на то, чтобы модифицировать эту систему под наши нужды. За пивом и чипсами каждый из них получил награду в форме звезды, на которой было выгравировано имя сотрудника и титул Workamagician (Маг работы) в знак благодарности за ту магию, которую он внес в развитие проекта.

Зная, что внедрение этой системы в целом создавало некоторые трудности в работе компании, я чувствовала необходимость предупредить команды о грядущих проблемах. На ближайшем собрании я сказала им: «Прежде чем наступит ясность, все будет очень запутанно. Прежде чем мы достигнем большей продуктивности, наша продуктивность упадет, а значит, перед тем, как вы увидите перемены к лучшему, вам еще предстоит столкнуться с трудностями».

◀ Церемония на стадии
Прыжка: Устранение
препятствий

◀ Церемония на стадии
Прибытия: награждение
героев

◀ История на стадии
Восхождения: стойкость
в битве

Речь на стадии Битвы: ▶
сражение

Чтобы показать, как я ценю сотрудников, которые делают все возможное, чтобы справиться с поставленными задачами, и берут на себя большую ответственность, я сказала:

«Среди нас есть отважные, доблестные люди, которые в будущем станут лидерами в этой организации. Часть из них раньше не были руководителями. Некоторые из них займут руководящие позиции, не имея всех необходимых навыков. Нам нужно дать друг другу возможность делать ошибки и быть несовершенными».

История на стадии ▶
Восхождения: стойкость
в борьбе

В завершение встречи я рассказала басню Эзопа об отце и сыновьях, чтобы напомнить о том, как важно объединить наши силы. Таким образом я надеялась вдохновить команду на то, чтобы они все вместе поддержали новых руководителей и новую структуру.

К маю мы завершили работу над схемой подчинения, но стали возникать разногласия по поводу наилучшего функционирования новой системы и страхи по поводу того, будут ли новые руководители так же заботиться о своих подчиненных, как старые. Неопределенность портила всем настроение. Нам нужно было еще раз осознать, как сложно нам пришлось и как много мы уже прошли. Я сказала:

«Я не знаю, как долго вы еще позволите мне стоять здесь и говорить, что скоро все будет хорошо. Я больше, чем кто-либо, хотела бы, чтобы нам было легче... Я живу для того, чтобы открывать перед вами двери, ведущие к исполнению вашей мечты. Я знаю, что в последнее время могло показаться, будто это не так. Надеюсь, скоро это изменится. Я вижу наше будущее. То, в котором мы все честны друг с другом и вместе продолжаем строить одну из лучших компаний на планете».

Речь на стадии ▶
Восхождения: прогресс

К концу года страхи людей начали утихать, но некоторые вопросы все еще вызвали напряжение и растерянность.

Объединение для финального рывка

После долгого планирования и проведенных встреч поворот все-таки произошел, и у многих сотрудников появились новые руководители. Положительные результаты сразу дали о себе знать. Новые лидеры осваивали новые навыки, а разделение на команды по функциям все упрощало. Но нам еще предстояло длительное восхождение. Роли пока не были четко определены, работа над проектами стала

несколько хаотичной, и на наших плечах лежали огромные объемы задач. Также мы стали слышать от сотрудников обеспокоенные высказывания о том, как перемены отражаются на нашей культуре. Учитывая, что впереди нас ждало еще больше перемен, многие стали задаваться вопросом, не лишат ли они компанию тех ценностей и традиций, которые поддерживали нас в течение многих лет?

Чувствуя необходимость наполнить нашу культуру свежей энергией, прежде чем мы двинемся дальше, несколько сотрудников самостоятельно организовали комитет под названием «Культурный клуб» (прости нас, Бой Джордж!). Они решили действовать в двух направлениях: слушая мнения сотрудников и обдумывая, как начать новый виток развития нашей культуры.

Для начала мы провели трехчасовые «сессии открытий», в ходе которых небольшие группы работников высказывались о том, что, как они полагают, в нашей культуре функционирует нормально, а что нужно исправлять. Мы попросили учредителей комитета быть честными и внимательными:

«Эмпатия без откровенности создает нефункциональные отношения. Откровенность без эмпатии охлаждает отношения. Эмпатия в сочетании с откровенностью порождает развивающиеся отношения».

Организаторы клуба создали доверительную атмосферу, способствующую тому, чтобы люди делились историями из своего опыта работы в Duarte, которые они кратко записывали на флипчартах. Когда сессии закончились, члены «Культурного клуба» изучили несколько сотен листов, снятых с флипчартов, и соотнесли их с содержанием 80 страниц протоколов встреч, чтобы выделить 16 основных тем.

Члены «Культурного клуба» фиксируют идеи, которые обсуждались во время «сессий открытий»

← Умение слушать



Мы просили о честности, и мы ее получили: некоторые из откровений сотрудников принять было нелегко. Затем мы попросили людей проголосовать за четыре проблемы, решение которых их волнует больше всего. Было неудивительно, что топ-восемь тем из этого списка были связаны с недостатком внимания и поощрения, например: слабой системой признания заслуг и премирования. Эти проблемы стали основной темой так называемого Дня в цеху — целого дня, посвященного их совместному решению и выпавшего на время нашего ежегодного процесса планирования.

Церемония на стадии ▶
Мечты: глубокое погружение

Символ на стадии ▶
Восхождения: физический

Мы признали необходимость затрат, связанных с закрытием офиса на целый день, для того чтобы собрать сотрудников вместе и, разделив их на команды, попытаться разобраться с проблемами, стоящими перед нами. Мы стремились найти новые пути совместной работы, способные помочь максимально раскрыть потенциал сотрудников. Название нашего мероприятия несло двойное значение: оно обозначало время, выделенное на решение проблем нашей компании (которую мы часто называем «цехом»), и время, потраченное на создание чего-то прекрасного, как мы делали в наших школьных «цехах». На постере, посвященном этому дню, была изображена наковальня. Когда сотрудники собрались к завтраку, каждый из них получил по черному фартуку, чтобы всем сразу стало понятно, что сегодняшний день будет отличаться от обычных рабочих дней.

Мероприятие началось с неформальных выступлений главы компании и одного из ведущих творческих лидеров — Дага Неффа. Сидя на барных стульях на не-

Фартуки символизируют тяжелый труд сотрудников на благо компании





Игра «Камень, ножницы, бумага» помогает снять напряжение после нескольких часов мозгового штурма

большой сцене, каждый из них очень искренне говорил о важности этого дня и о том, как он повлияет на наше будущее. Даг пояснил, что мы будем использовать наш творческий процесс для формирования идей, затем выберем лучшие из них, и в конце дня каждая из восьми команд выступит с двухминутной презентацией своей идеи перед всей компанией. Он закончил свою речь историей из личного опыта, подчеркнувшей важность участия каждого сотрудника в процессе укрепления культуры Duarte:

«Я помню момент, когда я стал отцом... Это фотография моей дочери, Миры [указывает на фото красивой кошки черепаховой расцветки]. Одним прекрасным утром, 17 лет назад, моя девушка, Кори, пошла на почту, где кто-то оставил крошечного котенка. Кори принесла ее домой. Когда она взглянула на меня своими зелеными глазами, я понял, что я — это все, что у нее есть в этом мире, и только я могу ее защитить. И в тот момент я стал отцом. Возможно, вы не знаете, но именно так Нэнси относится к Duarte, и такого же отношения она ждет от вас. Поэтому сегодня я прошу вас мыслить как родители. Порождайте свои темы. Путайте свои идеи. Будьте их героями и защитниками. И относитесь к ним так, словно вы — все, что у них есть в этом мире».

Мы понимали, что напряженный творческий процесс, длящийся с утра до вечера, очень утомляет. Вот почему в течение дня мы делали паузы, которые позволяли выпустить пар и повеселиться, в том числе поиграть в игры (например,

◀ История на стадии
Восхождения: стойкость
в битве



Участие в совместном творческом проекте объединяет сотрудников Duarte

поучаствовать во всеобщем чемпионате по игре «Камень, ножницы, бумага») и выпить кофе в кофе-баре. Кроме того, в тот день мы все вместе создали произведение искусства: на длинном общем столе, где были разложены краски, трафареты и небольшие деревянные диски (повторяющие форму круглого логотипа Duarte), сотрудники создавали произведения, отражающие их личный вклад в развитие компании.

В конце дня мы вновь собрались на церемонии закрытия мероприятия, во время которой каждый работающий в компании повесил созданный им диск на стену рядом с дисками других сотрудников так, чтобы они образовали большое полотно. Пока все стояли и любовались получившимся результатом — как отдельными произведениями, так и итогом общего творческого труда, — сотрудники обнимались и «давали пять» друг другу.

Церемония на ▶
стадии Восхождения:
залечивание ран

В следующий понедельник на общем собрании мы пересмотрели презентации команд, сделанные на мероприятии. Эти презентации еще были живы в памяти, и сотрудники, голосуя с помощью специальных приложений, выбрали три лучшие идеи. Все присутствующие разразились аплодисментами, когда объявили о том, что с большим отрывом победили три идеи: поиск ресурсов, система поощрения и удаленная работа. Перечисленные системы управления действительно были нам нужнее всего, и именно они оказали бы наибольшее воздействие на работников компании.

Лидеры победивших команд дали обещание возглавить последнюю стадию нашей трансформации. Каждый из них получил по детскому зубному кольцу как напоминание о том, что им следует быть хорошими «родителями» для своих хрупких новых идей.

В следующую пятницу вся компания отправилась на выездное мероприятие в Монтерей, Калифорния. Среди своих коллег и их спутников наши сотрудники наслаждались едой в окружении огромных аквариумов и танцевали ночь напролет.

Каждая команда, образованная на мероприятии «День в цеху», теперь проводит собственные предприятия, сражается в битвах и совершает длительные восхождения на пути к осуществлению своей мечты. Из всех событий, которые проводились за год, «День в цеху» стал примером того, как за одно мероприятие можно определить цели и зарядить всех энергией для их осуществления. Мы наделили работников правом строить что-то новое и уже сейчас видим, что результат их проектов будет гораздо более глубоким и продуманным, чем в том случае, если бы руководство компании разработало данные программы самостоятельно.

Этот воодушевляющий день связал нашу команду воедино и пробудил во всех непреодолимое желание участвовать в решении наших самых актуальных проблем. На последней стадии трансформации наша компания наполнилась новой энергией и вдохновением, и наша команда с нетерпением ждет наступления будущего, которое у нас будет общим. С легкостью отправляясь в путешествие, сотрудники берут на себя новые обязательства и доказывают, что у них достаточно упорства для того, чтобы пройти весь путь до конца. На момент написания этой книги наша история еще находится в процессе создания, но благодаря инерции, созданной презентациями команд, маховик продолжает вращаться!

◀ Церемония на стадии Восхождения: подтверждение вовлеченности

◀ Церемония на стадии прибытия: награждение героев

Краткая история путешествия Duarte

Когда корпорация Duarte вышла на уровень международного роста, глава компании Нэнси Дуарте приняла решение укрепить ее структуру. Программа Нэнси, нацеленная на изменение структуры и усовершенствование систем организации, привела к оптимизации процессов... и к истощению сотрудников. Благодаря умению слушать и созданию общих моментов восхищения сотрудники получили необходимый заряд энергии и предложили прекрасные идеи для дальнейшего развития Duarte.

01

Корпорация Duarte растет так быстро, что мы не можем унифицировать наши процессы и работу с клиентами.

02

Нэнси объявляет о новом видении. По ее мнению, необходимо переосмыслить роль презентаций и подготовиться к работе с международной клиентской базой, что требует внедрения новых систем. Мы сравниваем преобразование с вращением маховика.

03

На собрании, посвященном видению, мы отдаем должное тому факту, что компания уже не раз успешно осуществляла трансформации, и подчеркиваем, что сможем преодолеть и эту.

04

Руководство компании проводит встречи с командами, чтобы обсудить информацию из буклетов, посвященных новому видению: в них объясняется роль каждого изменения в достижении окончательной цели.

МЕЧТА

ПРЫЖОК

05

Несколько сотрудников компании не выдерживают давления и уходят. Новые системы трудны для освоения и еще больше угнетают и без того напряженных сотрудников.

06

Мы подчеркиваем, что реорганизация наладит работу сотрудников и процессов, происходящих в компании, а также унифицирует принципы работы с клиентами.

07

Мы награждаем тех, кто участвовал во внедрении новых систем, успешно совмещая эту деятельность со своими повседневными обязанностями.

08

Мы запускаем реорганизацию, которая способствует благополучию сотрудников и клиентов.

09

Сотрудники начинают ощущать, что в результате перемен из культуры компании исчезает ощущение семейственности.

10

Сотрудники самостоятельно организуют «День в цеху», чтобы наполнить всех свежей энергией и вновь вдохновить на предстоящее путешествие.

11

В конце мероприятия каждая команда представляет двухминутную презентацию, посвященную возрождению культуры Duarte, которое идет параллельно с работой над новыми системами.

12

Работники Duarte создают прекрасное общее произведение искусства в память об этом дне. Каждый диск символизирует личный вклад того или иного сотрудника в развитие компании.

13

Путем голосования сотрудники выбирают наиболее важные проблемы, требующие решения, и для работы над ними формируются команды.

14

Первые две презентации сотрудников позволяют верить, что мы достигнем нашей цели по завоеванию позиции на международном рынке к концу 2015 года.

15

Тем временем у нас зародилась новая мечта, связанная с переосмыслением наших презентаций. Мы размышляем о технологических инструментах, которые помогут нашим клиентам изменить свой способ коммуникации, достигая большего взаимопонимания со своей аудиторией.

БИТВА

ВОСХОЖДЕНИЕ

ПРИБЫТИЕ

(НОВАЯ) МЕЧТА



И СНОВА В ПУТЬ

Дорога факелосца не знает конца.

Достигнув одной вершины, вы уже замечаете впереди следующую.
Тернистый путь, темные отрезки дороги проверяют вас на прочность,
Но вы преодолеваете все препятствия в борьбе за свою мечту.
Наконец, наступает день, когда будущее превращается в настоящее,
И вы с вашими путешественниками осознаете, что изменились.

Теперь, когда вы стали сильнее и мудрее,
усовершенствовав свои лидерские качества,

Перед вами начинает мерцать искра новой мечты.

И вот вы снова берете в руки факел, чтобы освещать дорогу
в вашем следующем путешествии.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность многим ученым, чьи исследования в области социологии, драматургии, теории коммуникации и лидерства были жадно поглощены нами за время написания данной книги и чьи идеи способствовали формированию наших собственных представлений о лидерстве. В числе этих великих умов — Эмиль Дюркгейм, Эдит Тернер, Арнольд ван Геннеп, Кэтрин Белл, Говард Гарднер, Роберт Чалдини, Билл Мойер, Джин Шарп, Маршалл Ганц, Уолтер Брюггеман, Джордан Б. Петерсон, Джон Коттер, Дэн Коэн, Джон Уильям Гарднер, Лоуренс Миллер и Джим Коллинз.

Мы также глубоко благодарны тем лидерам, о которых идет речь в этой книге. Их отвага, креативность и способность к эмпатии зажгла наши сердца и вдохновила нас на то, чтобы научить как можно больше факелоносцев действовать столь же талантливо, как они. Мы безмерно благодарны Грэму Уэстону, Рею Андерсону, Скотту Харрисону, Говарду Шульцу, Луису Герстнеру, Сэму Палмизано, Стиву Джобсу, Мартину Лютеру Кингу и многим другим лидерам, освещающим дорогу в будущее.

Конечно, мы бы не смогли так глубоко и подробно написать об этих выдающихся личностях без помощи людей, обеспечивавших необходимой информацией. Благодаря им примеры, приведенные в нашей книге, получились столь яркими. Среди них — Лиза Кейп Лириенталь, Стив Недвидек, Дэвид Барнетт и Джина Вудс. Другие наши помощники внесли свой вклад в данную книгу, предлагая темы для интервью, критикуя наши идеи или давая мудрые советы, которые открывали для нас новые плодотворные направления развития. Среди этих скромных гениев — Рон Риччи, Роуэн Троллоп, Шерил Коннелли, Дженнифер Аакер, Джо Чайлдз, Триша Эмерсон, Эллен Сми, Дэвид Ю, Энтони Дуарте, Линда Кларк, Эрик Альбертсон и Алекс Вараниз. Кроме того, мы бесконечно благодарны нашим пушистым музам, Дарли и Арчи, которые наполняют наши сердца радостью.

Выразить наши идеи с помощью легко написанного текста и производящих нужное впечатление иллюстраций — само по себе непростая задача, и в ее выполнении нам помогли несколько человек, которые были рядом в течение всего творческого процесса. Мы хотим поблагодарить всю контент-команду корпорации Duarte за их невероятные навыки исследования и своевременные слова поддержки, в том числе: Дага Неффа, Дэйва ДеФранко, Грету Шталь, Аманду Дайер, Кэти Грэй, Полу Теш, Джеффа Дэвенпорта, Аманду Холт и Стефани Пат-

терсон. Также мы безгранично благодарны нашему арт-директору Диандре Масаис за ее бескомпромиссную преданность великолепному дизайну и многим талантливым дизайнерам, которые работали вместе с ней над прекрасными иллюстрациями и оформлением этой книги, в том числе: Принстону Вонгу, Фабиану Эспиноса, Тайлеру Линчу, Дениз Хо, Аннет Филлис, Джей Капур, Вели Акман, Меган Паскин, Джонатану Вальенте, Джейкобу Риду, Сарех Одом, Фиби Санчес, Кришане Анатан, Ире Пиетойо, Эрику Чаппинсу, Бену Салюти, Джо Перезу, Келли Маклахлан, Дейву Нгуену, Джонни Риосу и Стиву Уишману. Мы бесконечно благодарны нашим издателям Эмили Луз и Стефани Фрерих за внимательное чтение и конструктивную критику нашей рукописи; стажеру Роми Салунеру, чье умение искать факты помогло нам стремительно начать работу; Марисе Люм, занимавшейся подбором фотографий, за ее неиссякаемые ресурсы и способность разрешать конфликты; нашему юрисконсульту Дипти Сетхи за ее мудрые советы и постоянную поддержку, а также знатоку маркетинга Эшли Фаус за рекламу книги. Кроме того, мы бы хотели поблагодарить Рамона из ресторана Faz, который кормил нас, пока мы день за днем писали в Erica Room в отеле Sheraton.

Создание этой книги стало довольно долгим путешествием: с момента зарождения идеи до момента сдачи в печать прошло около четырех лет. И, подобно любому другому путешествию, оно было в равной степени вдохновляюще и изнуряюще. Для того чтобы наши пальцы продолжали двигаться, наши желудки оставались полными, а дух — сильным, потребовалась целая армия помощников, слишком большая, чтобы мы могли должным образом отблагодарить здесь каждого. Поэтому мы просто говорим им: «Gracias a la familia Duarte por su amor y ayuda. Larga vida y prosperidad!»¹



Муза Нэнси, Дарли



Муза Патти, Арчи

¹ Спасибо семье Duarte за ее любовь и помощь. Долгой жизни и процветания! (исп.)

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Аакер, Дженнифер, 153, 159
Амелио, Гил 252–54
Акт о справедливом решении жилищных вопросов, 171, 173
Андерсон, Рей
 (новая) мечта, 242
 мечта, 83, 92
Аполлон-11, 221

Б

Барра, Мэри, 220
Баррет, Крэйг, 189–90
Бёрч, Майкл и Хочи, 202
Битар, Наваф, 86, 152
 Битва, 158–59
Боуэрман, Билл, 272
Братство кольца (фильм), 20–21
Буш, Джонатан, 217–18

В

Ван Геннеп, Арнольд, 55
Вверх! (мультфильм), 218
Видение будущего, 1–6
Визуальные речи, 82–84 визуальные символы.
Смотрите также Символы
 борьба, 158–59
 восхождение, 190–91
 мечта, 92–93
 определение, 58
 прибытие, 226–27
 прыжок, 125–26
Властелин колец (фильм), 43–45, 53, 150
Война с трущобами, 164–69, 171–73
Воображение, тренировка, 27
Восхождение
 charity:water, пример, 192–207
 битва, 177–78

 введение, 177–78
 движение вперед, 13–14, 16–17
 истории, 184–87
 итоги, 191
 понимание, 178–79
 прыжок, 187
 речи, 180–83
 символы, 190–91
 церемонии, 187–90
Вспышка, 126
Выступление, 216–18

Г

Гамлет, Шекспир, 182
Гейтс, Билл, 149, 256–57, 264
Генри, Патрик, 85
Герстнер, Лу, Мл., 30–35, 84, 149–50
Гитлер, Адольф, 148
Гор, Эл, 3, 117, 120–21, 126
Гоулман, Дэниел, 25
Гудман, Тимоти, 273
Гюго, Виктор, 165

Д

«Думай», слоган, 247–48
«Думать иначе», кампания, 257–58, 265
Движение вперед
 введение, 9–10
 неопределенность как фактор, 11–12
 отображение этапов, 13–14
 страх как фактор, 10–11
 структура историй, 15–17
 церемонии награждения, 20–21
Движение за права человека
 (новая) мечта, 242
 битва, 156–57
 движение вперед, 19

пример, 160–73
Декович, Денис, 91
Демулас, Артур, 38–39
Денвер, Джон, 103
Джексон, Питер, 20, 53, 150
Джобс, Стив
 (новая) мечта, 242, 248–49
 apple, пример, 250–65
 борьба, 155
 прибытие, 223
 прыжок, 114–15, 119
Джонсон, Линдон, 163, 171, 173
Дюркгейм, Эмиль, 18, 56

Е

Ежи, концепция, 3

Ж

Жертвы, определение, 112
Жираф, символ, 270–71
Журавли как символ, 227

З

Заменить обязательные церемонии, 187–88
Замок, 131–39
Заявление миссии, 65–66, 74
Звонок в колокол, истории, 86–88

И

Игнорирование церемоний награждения, 120–21
Иерархия скептицизма, Apple, 259
Иисус, проповедь на горе, 116–17
Иммельт, Джеффри, 183
Истории
 борьба, 150–54
 восхождение, 184–87
 движение вперед, 18–19
 мечта, 86–89
 прибытие, 218–21
 прыжок, 118–21
 трансформация структуры, 15–17
История Мира, 283

К

Кеннеди, Джон, Мл., 114, 125, 162–63
Кинг, Коретта Скотт, 164, 169, 172
Кинг, Мартин Лютер, Мл.
 (новая) мечта, 242
 гражданские права, пример, 160–73
 прыжок, 125
Коллективное сознание, 18–19, 286
Коллинс, Джим, 3, 277
Кондит, Филип, 189
Консервация воды, история, 88
Костный мозг, 153, 159
Культурный клуб, 281–82
Кэмерон, Дэвид, 126
Кэти, Дэн, 230–31, 234, 236–38
Кэти, Трутт, 229–30, 272

Л

Лагард, Кристин, 50–51
Линкольн, Авраам, 216

М

«Мы», история, 52
Ма, Джек
 борьба, 146–47
 мечта, 90–91, 92
 прибытие, 220–21
 прыжок, 119–20
Майклз, Орен, 118, 121
Малалли, Алан, 214–15
Малкахи, Энн, 25
Мандела, Нельсон, 82
Март в Вашингтоне, 125, 161–63
Маск, Илон, 124, 149
Метафора маховика, 277–78
 Мечта, 92–93
Мечта, церемонии, 89–91
Митчелл, Арнольд, 26
Модель Т, церемония, 224–25
Моса, Доминик, 198
 Мотивирующая коммуникация
 прибытие, 213
 восхождение, 179

мечта, 81
борьба, 145
прыжок, 113

Мотивирующие символы

прибытие, 226
восхождение, 190–91
мечта, 92
борьба, 158
прыжок, 125–26

Н

Награды и жертвы, 29
Недвидек, Стив, 228, 232–37, 239
Неловкая правда (фильм), 3
Неопределенность как фактор, 11–13
Неру, Джавахарлал, 214
Dream stage, 83–86
Нефф, Дуг 282–83
Никсон, Ричард, 221
Новый Орлеан, 69–73, 75, 191
Нуйи, Индра, 88

О

«Они», истории, 52
Обама, Барак, 190
Олимпиада, символ, 159
Операция «Медвежья объятия», 34–35
Оруэлл, Джордж, 26
От хорошего к великому, Коллинс, 3, 277
Ответные речи, 116–18

П

«Получи Мас», компания, 157
«Порвать Adidas», слоган, 158
Палмизано, Сэм, 181, 246–48
Пейн, Томас, 180
Перри, Брюс, 54
Победные речи, 214–16
Получение урока, истории, 219–21
Потери и убытки, анализ, 28–29
Потеря пути, истории, 186–87
Предупреждающая коммуникация
борьба, 145
восхождение, 179

мечта, 81
прибытие, 213
прыжок, 113

Предупреждающие символы

борьба, 158–59
восхождение, 191
мечта, 92–93
прибытие, 226–27
прыжок, 126

Прибыли и убытки, анализ, 28–29

Прибытие

Chick-fil-A, пример, 228–39
введение, 211–12
истории, 218–21
итоги, 227
понимание, 212–13
продвижение вперед, 13–14, 16
речи, 214–18
символы, 225–27
церемонии, 221–25

Примеры

Apple, 250–65
charity:water, 192–207
Chick-fil-A, 228–39
Duarte, 274–87
IBM, 30–41
Interface, 94–107
Market Basket, 36–41
Rackspace, 128–39
Starbucks, 60–75
движение за права человека, 160–73

Прогресс, речи, 180–82

Проповедь на горе, 116–17

Пространственные символы. *Смотрите также*

Символы

борьба, 158–59
восхождение, 190–91
мечта, 92–93
определение, 58
прибытие, 226–27
прыжок, 125–26

Прощальные речи, 148–50

Проявление эмпатии

Duarte, пример, 286
IBM, пример, 30–35
Market Basket, пример, 36–41
анализ убытков и потерь, 27–28
введение, 23–24
солидарность, 24–25
тренировка воображения, 27
Прыжок
Rackspace, пример, 128–39
введение, 111–12
восхождение, 187
движение вперед, 13–14, 16
истории, 118–21
итоги, 127
понимание, 112–13
речи, 114–18
символы, 125–26
церемонии, 122–24
Путешественники, 44–46

Р

Ревелл, Роджер, 120–21
Революционные речи, 84–86
Речи
прибытие, 214–18
восхождение, 180–83
мечта, 82–86
битва, 146–50
прыжок, 114–18
движение вперед, 18–19
Речи на стадии битвы, 146–48
Речи перехода, 182–83
Речи преследования, 114–16
Робертс, Картер, 215–16, 218–19
Рокки (фильм), 152
Рузвельт, Франклин, 87

С

«Связка прутьев», 184–85, 280
Наслаждение победами, 218–19
Сан Антонио, 85–86, 92, 129–39, 249
Санчез, Патти, 3–6

Сасаки, Садако, 227
Символы
борьба, 158–59
восхождение, 190–91
движение вперед, 18
мечта, 92–93
прибытие, 225–27
прыжок, 125–26
Символы аудио. *Смотрите также* Символы
восхождение, 190–91
определены, 58
прибытие, 226–27
Скотт, Ридли, 26, 158
Солидарность
внимание, 24–25
церемонии, 56
Составление сценариев, 13–14
Социальные медиа, 153, 159
Стадия битвы
борьба за права человека, 160–73
введение, 143–44
движение вперед, 13–14, 16–17
истории, 150–54
итоги, 159
понимание, 144–45
речи, 146–50
символы, 158–59
стадия восхождения, 177–78
церемонии, 56, 154–57
Страх как фактор, 10–11

Т

Табмен, Гарриет, 191
Так, Эдриан, 186
Тернер, Виктор, 57
Тоёда, Акио, 182–83, 191
Толкин, Д.Р.П. 20, 53
Торжественные окончания, церемонии, 91
Торо, Генри Дейвид, 152
Трейвор, Том, 39
Троллоп, Роуэн, 153–54, 186–87, 190
Туман войны, 269

У

«У меня есть мечта», речь, 125, 162–63
Уитман, Мег, 124
Ульман, Майк, 155
Уоллес, Уильям, 146
Уотсон, Томас, 31, 219, 247–48
Устойчивость, 92, 98–100, 104, 108
Уэрта, Долорес, 188
Уэстон, Грэм
 (новая) мечта, 249
 Rackspace, пример, 128, 131–34, 137–39
 мечта, 85, 87, 92

Ф

Физические символы. *Смотрите также*
символы
 борьба, 158–59
 восхождение, 190–91
 мечта, 92–93
 определение, 58
 прибытие, 226–27
 прыжок, 125–26
Фон Клаузевиц, Карл, 269
Форд, Генри, 224–25
Форд, Эдсель, 224–25
Фуллер, Жаклин, 147–48

Х

Харрисон, Скотт, 192–207
Хауген, Гэри, 89, 115–16
Хендрикс, Дэн, 105
Хертцфельд, Энди, 223
Хоукин, Пол, 96–97, 100–101
Храброе сердце (мультифильм), 146

Ц

Ценности
 Market Basket, пример, 36–41
 речи, 270–71
Церемонии внедрения, 54–55, 89–91
Церемонии глубокого погружения, 89–91

Церемонии залечивания ран, 188–89
Церемонии награждения, 221–23
 битва, 56, 154–57
 восхождение, 187–90
 движение вперед, 18–19
 мечта, 89–91
 прибытие, 221–25
прыжок, 122–24
Церемонии обязательства, 122–23, 187–88
Церемония награждения, 20–21
Церемония поражения, 223–25
Цукерберг, Марк, 92

Ч

Чавес, Сесар, 188, 190
Черчилль, Уинстон, 148
Чески, Брайан, 87–88
Чикаго, 164–69, 171–73

Ш

Шанель, Коко, 185
Шекспир, Уильям, 182
Шульц, Говард, 59–75, 267

Э

Эбни, Дэвид, 180–81
Эйкерс, Джон 32
Экология коммерции, Хоукинеп, 96–97, 108
Эллисон, Ларри, 149
Элоп, Стивен, 191
Эмоциональный интеллект, 25
Эмпатия, характеристики, 24–25
 окончания, (новая) мечта, 244–45
 рассказы о борьбе, 184–85
Эпическое приключение, Venture Scape as,
15–16
Эра, (новая) мечта, 242–46

Я

«Я», истории, 52
Якобс, Ирвин, 151–52

А

Airbnb, 87–88, 92, 272–73
Aircraft production story, 87
AirTran, 125–26
Alibaba Group
 битва, 146–47
 мечта, 90–91, 92
 прибытие, 220–22
 прыжок, 119–20
Amazon, 226
American Express, 244–45
Apple. *Смотрите также* Macintosh
 (новая) мечта, 242, 249
 битва, 157, 158
 видение будущего, 2
 прибытие, 226
 пример, 250–65
 прыжок, 114–15, 119
Aquafil, 104
Athenahealth, 217–18

В

BART story, 121
Beatles, 62, 92
Beecher's Handmade Cheese, 62–63
Black Power, движение 159, 163, 169
Boeing, 189

С

Charity:water, 192–207
Chick-fil-A, 228–39, 272
Cisco, 153–54, 186–87
Coca-Cola, 126, 217, 226
Come from Behind stories, 152–54

Д

Digital Hub, Apple, 260–61, 263–65
Duarte
 (новая) мечта, 245
 видение будущего, 1–6
 восхождение, 184–85, 190
 график трансформации, 2–3
Duarte, Марк, 2, 3

Duarte, Нэнси, 2, 3
 пример, 4, 274–87
 трансформация компании, 1–6

Е

Ekin, символ, 226

F

Fairchild Semiconductor, 122–23
Ford Motor Company, 90, 214–15, 224–25
Foundation Medicine, 190

G

General Electric, 183
General Motors, 220
Google, 125, 147–48

Н

Hatch, инновационный центр, 230–33, 235–38
HP, 124

I

IBM
 (новая) мечта, 246–48
 пример, 30–41
 стадия борьбы, 149–50
 стадия мечты, 84
 церемония восхождения, 181
 церемония прибытия, 219
iMac, 226
Intel, 189–90
Interface
 (новая) мечта, 242
 пример, 94–107
 стадия восхождения, 188
 стадия мечты, 83, 92
 Interface, пример, 94–107
 введение, 79–80
 движение вперед, 13–14, 16
 истории, 86–89
 итоги, 93
 понимание, 80–81
 речи, 82–86
 символы, 92–93

J

J. C. Penney, 155, 158
Juniper Networks, 86, 152

L

Lights Out shoe, 91

M

Macintosh компьютер
(новая) мечта, 242
Apple, пример, 251–65
борьба, 155, 157, 159
прибытие, 223
проявление эмпатии, 26
прыжок, 114–15, 119
Market Basket, 36–41, 92
Mashery, 117–18
Microsoft, 256–57, 264
Morris Air, 123
Mustang, церемония, 90

N

NeXt, 252–55, 264
Nike
борьба, 158
мечта, 91
прибытие, 226
Nokia, 191

O

Oracle, 223–24, 227

P

PeopleSoft, 223–24, 227
Pepsi Co., 88
Pike Place, 66–67, 74
Pixar, 226

Q

Qualcomm, 151–52, 158
QUEST, соревнование, 99–100, 107

R

Rackspace
(новая) мечта, 249
мечта, 85, 87, 92
пример, 128–39
Resonate, Дуарте, 3, 275

S

Shop Day, 282–85, 287
Show must go on, ценность, 270
Shrewd Dude, 245
Slide:ology (Дуарте), 3
Smarter Planet, 246, 248
Southwest Airlines, 123, 125–26
SRI International, 26
Starbucks, 60–75, 92, 191

T

Tendril, 186
Tesla Motors, 124, 126, 149
Toyota, 182–83, 191

U

UPS, 180

W

Whole Foods
Windsor
WWF, 215

X

Xerox, 25

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

ЛЮБАЯ тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки
www.учебники.информ2000.рф

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

ПОДАРОЧНЫЕ ИЗДАНИЯ. БИЗНЕС

Дуарте Нэнси, Санчез Патти

**ILLUMINATE:
КАК ГОВОРИТЬ ВОДОХНОВЛЯЮЩИЕ РЕЧИ
И СОЗДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ,
СПОСОБНЫЕ ИЗМЕНИТЬ ИСТОРИЮ**

Руководитель отдела *О. Усольцева*
Ответственный редактор *А. Мухамедова*
Литературный редактор *Т. Платонова*
Художественный редактор *С. Власов*
Технический редактор *М. Печковская*
Компьютерная верстка *Н. Билюкиной*
Корректор *Т. Кузьменко*

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Тауар белгісі: «Эксмо»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша
арыз-талаптарды қабылдаушының

өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3-а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8(727) 2 51 59 89,90,91,92, факс: 8 (727) 251 58 12 вн. 107; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить по адресу: <http://eksmo.ru/certification/>.

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 02.11.2017. Формат 84x86^{1/16}. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,42. Тираж 2000 экз. Заказ 5698/17.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт», 170546, Тверская область, Промышленная
зона Боровлево-1, комплекс № 3А, www.pareto-print.ru.



В электронном виде книги издательств вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг



ISBN 978-5-699-99920-0



9 785699 999200 >



Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ТОЛЬКО ТОТ, КТО ДОСТАТОЧНО БЕЗУМЕН, ЧТОБЫ ВЕРИТЬ
В СВОЮ СПОСОБНОСТЬ ИЗМЕНИТЬ МИР,
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МЕНЯЕТ ЕГО.

ЗАПОМНИТЕ ЭТИ СЛОВА, СДЕЛАЙТЕ ИХ СВОИМ КРЕДО, И ЛЮДИ
ПОЙДУТ ЗА ВАМИ. ВЫ, КАК ЛИДЕР, ОБЛАДАЕТЕ НЕВЕРОЯТНЫМ
ПОТЕНЦИАЛОМ — ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, СОЗДАВАТЬ ИНИЦИАТИВЫ
И ВДОХНОВЛЯТЬ ОКРУЖАЮЩИХ ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ. НО КАК
ЭТОТ ПОТЕНЦИАЛ РАСКРЫТЬ?

НЭНСИ ДУАРТЕ И ПАТТИ САНЧЕЗ ПОМОГУТ ВАМ ВООРУЖИТЬСЯ
САМЫМ ГЛАВНЫМ ОРУЖИЕМ ЛИДЕРА — СЛОВОМ. С ПОМОЩЬЮ
СВОИХ КОММУНИКАЦИОННЫХ НАВЫКОВ И УМЕНИЯ ПРАВИЛЬНО
ВЫСТРОИТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ СТИВ ДЖОБС, ГОВАРД ШУЛЬЦ И
МАРТИН ЛЮТЕР КИНГ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ ЗАРЯЖАЛИ
ЛЮДЕЙ СВОИМИ ИДЕЯМИ, ТЕПЕРЬ ТАК ЖЕ МОЖЕТЕ И ВЫ
БЛАГОДАря ЭТОЙ КНИГЕ. УЗНАЙТЕ, КАК APPLE, STARBUCKS,
IBM И ДРУГИЕ КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПРЕЗЕНТАЦИИ И РЕЧИ,
ЧТОБЫ ЗАРЯЖАТЬ СЕРДЦА И МЕНЯТЬ МИР.

ISBN 978-5-699-99920-0



9 785699 999200 >