

## Глава 2

# Навык: движение

### Бегство из неволи

*Жизнь — это движение и перемены.  
То, что перестает двигаться, умирает.*

Твайла Тарп\*

Если вы спросите себя, благодаря чему возник Pixar — студия подвижной компьютерной графики, создавшая такие хиты анимации, как «История игрушек», «Суперсемейка» и «В поисках Немо»\*\*, то вы, скорее всего, дадите самые разные ответы: фантастический художественный вкус, умение создать увлекательный сюжет, преданность делу компьютерной анимации и так далее.

Но если бы вы задали этот вопрос Стиву Джобсу, основателю Pixar и человеку, благодаря которому появились эти поразительные мультфильмы, то он, вероятно, дал бы совершенно иной ответ.

---

\* Твайла Тарп (род. 1941) — американский хореограф-модернист, лауреат премии «Эмми». Ее балеты ставились во многих известных театрах по всему миру. *Прим. ред.*

\*\* «История игрушек» (Toy Story) — полнометражный мультфильм 1995 года, номинированный на «Оскар» за лучший оригинальный сценарий. Кассовые сборы — порядка 362 миллионов долларов.

«Суперсемейка» (The Incredibles) — полнометражный мультфильм 2004 года, лауреат премии «Оскар» за лучший анимационный полнометражный фильм.

«В поисках Немо» (Finding Nemo) — полнометражный мультфильм 2003 года, лауреат премии «Оскар» за лучший анимационный фильм. *Прим. ред.*

Наверное, он бы сказал, что все получилось благодаря внутреннему дворику его компании.

И вот почему. В 2000 году, когда Рихар только начинала свой долгий и славный путь на поприще анимации, Джобс подыскивал место для команды талантливых людей, которые могли понадобиться ему для создания киностудии мирового класса. В конце концов он и его коллеги Эд Кэтмелл и Джон Лассетер купили старую фабрику Del Monte в Эмеривилле — маленьком городишке, притулившемся между Беркли и Оклендом в Южной Калифорнии, на противоположном от Сан-Франциско берегу залива. Новые владельцы планировали превратить старый заводик в кампус мирового уровня, в котором эффективно будут работать дизайнеры, программисты и аниматоры.

Джобс был твердо убежден в том, что самое важное в деятельности Рихар — не работа отдельных людей, а тысячи рутинных, повседневных взаимодействий между сотрудниками организации. В конце концов, создание двухчасового компьютерного мультфильма — задача, непосильная для одного человека. Для того чтобы поддержать уровень художественного мастерства, которого уже добился к тому времени Рихар, Джобс нуждался в помещении, которое бы максимально облегало необходимое взаимодействие.

Научный обозреватель Джона Лерер\*, рассказавший в New York Times о том, как Джобс проектировал здание, пригодное для решения поставленных задач, писал: «Джобс прекрасно понимал, что недостаточно просто создать большое пространство; надо было убедить людей приехать туда и остаться. Главной проблемой было усадить рядом представителей несовместимых сообществ — чокнутых компьютерных фанатов и мультипликаторов — и заставить их плодотворно сотрудничать. Джобс настоял на том, что наилучшее

---

\* Джона Лерер (род. 1981) — американский писатель и журналист, специализирующийся на психологии, нейрологии и взаимоотношениях человечества с наукой. *Прим. ред.*

решение — разместить разных специалистов в одном помещении, где они смогут одновременно с разных точек зрения разобраться в данной проблеме».

Первый представленный архитектурный проект оказался далек от желаемого идеала. По мнению Джобса, в таком помещении плодотворная работа была бы сильно затруднена. Студия, по первоначальному замыслу, должна была состоять из трех отдельных зданий: в первом должны были расположиться ученые-компьютерщики, во втором — администрация, в третьем — художники-мультипликаторы. Джобс с порога отменил этот проект. Такое архитектурное решение, по его мнению, сильно препятствовало бы творческому сотрудничеству и взаимодействию. Он хотел чего-то лучшего.

Согласно новому плану, разработанному самим Джобсом, вместо трех отдельных зданий было построено одно — большое, просторное, наполненное воздухом и светом. Чтобы стимулировать общение сотрудников, Джобс принял экстраординарное, но очень эффективное решение: большую часть вспомогательных, но жизненно важных служб, регулярно посещаемых всеми сотрудниками по несколько раз в день, находят в крытом дворике здания, чтобы заставить сотрудников регулярно вставать и покидать рабочие места. Конференц-залы, кафетерии, кофе-бар, почтовые ящики и даже магазин подарков были устроены в одном месте, точно посередине здания. Джобс хотел там же расположить и туалеты, но архитекторы не согласились с этим решением из чисто практических соображений.

Новое решение полностью себя оправдало. Вынужденные несколько раз в день выходить во внутренний дворик сотрудники часто сталкивались с коллегами из других подразделений и руководителями всех уровней. Обычно такие встречи заканчивались ничем, но иногда приносили неожиданные плоды. Почти у каждого сотрудника Рихард есть в запасе история о случайной встрече, оказавшейся весьма ценной для работы. Такие встречи происходили в очереди в буфете, на складе, куда люди приходили за бумагой. Случайные разговоры,

невольно подслушанные беседы становились источником ценной информации, помогающей решать те или иные проблемы.

По словам биографа Джобса Уолтера Айзексона\*, интеллектуал и генератор идей Рихар Джон Лассетер так отзывался о спроектированном Джобсом здании: «Теория Стива начала работать с первого дня. Я регулярно сталкивался с людьми, которых до этого не встречал месяцами. Никогда в жизни не видел я учреждения, которое бы так способствовало сотрудничеству и творчеству».

Конечно, такие случайные встречи происходят и во многих других учреждениях. Каждый из нас может вспомнить полезные и удачные неожиданные столкновения. Разница — в случае Рихар — состоит, однако, в том, что там они не были полностью случайными. Они стали результатом удачной планировки здания, которая сама подталкивала людей к случайным встречам, — это было здание, специально построенное для ловли удачи.

## Творческие соударения

Интуиция — это совокупность положительных результатов, выпадающих на пересечении удачного шанса и творчества:

Интуитивная прозорливость = Счастливый случай + Творчество

Эта формула отражает наше убеждение в том, что вы обладаете способностью и силами ковать собственную удачу, повысив роль прозорливой интуиции в своей жизни. У вас может сложиться впечатление, что активно воздействовать можно только на второй элемент правой части приведенной выше формулы. Единственный способ не упустить случай — это улучшать собственные творческие

---

\* Уолтер Айзексон (род. 1952) — американский журналист, писатель, биограф. Помимо жизнеописания Джобса, создал биографии Генри Киссинджера, Бенджамина Франклина и Альберта Эйнштейна. *Прим. ред.*

способности. Такая мысль может кого угодно привести в уныние, но поверьте: не надо быть гениальным творцом, чтобы пожинать плоды интуитивной прозорливости. Есть способы повлиять и на первый элемент — счастливый случай.

Попробуйте проанализировать, как вы обычно проводите свой рабочий день. Все мы ведем себя абсолютно стереотипно и предсказуемо: встаем, завтракаем, едем на работу, занимаем рабочее место, выполняем какую-то задачу, иногда посещаем какие-то встречи, едем домой. Мы встречаемся с одними и теми же людьми на одном месте и изо дня в день делаем в принципе одно и то же. Таковы трудовые будни. Именно этого — постоянства, надежности и приверженности рутине — ожидают работодатели.

Если же вы пытаетесь поймать удачу, то рутина может стать помехой на этом пути. Выполнение одних и тех же действий, контакты с одними и теми же людьми, неизменная обстановка — не лучшие условия для столкновения с чем-нибудь новым и важным. Как говорил американский изобретатель Чарльз Кеттеринг\*, создатель современного электромотора, этилированного бензина, холодильника и воздушного кондиционера: «Не сидите на месте, и у вас появится шанс столкнуться с чем-то очень важным и интересным в тот момент, когда вы меньше всего этого ожидаете. Мне ни разу не приходилось слышать, чтобы кто-то натолкнулся на удачную идею, сидя на одном месте».

«Не сидеть на месте» означает «двигаться». Движение — основа навыка запланированной интуиции. Это сырье удачи, главный навык, которым вы должны обладать для того, чтобы воспитать в себе интуитивную прозорливость. Под движением мы понимаем постоянное стремление оказаться в незнакомой ситуации, но в привычной обстановке. Ключевое понятие здесь — привычная обстановка, ведь двигаться — не значит бесцельно блуждать с места на место. Мы имеем в виду не бесцельную смену обстановки, а встречи с незнакомыми

---

\* Чарльз Франклин Кеттеринг (1876–1958) — американский ученый, изобретатель, инженер, бизнесмен, обладатель 186 патентов. *Прим. ред.*

прежде людьми и знакомство с новыми идеями, имеющими непосредственное отношение к вашей работе, проектам, интересам. Двигаться — повышать вероятность встречи с новыми опытом, возможностями и информацией, важными для вас и вашей работы. Движение — активный переход в новую ситуацию, в которой такие встречи возможны и вероятны.

Овладевая навыком движения, как и другими рассматриваемыми в этой книге навыками, следует помнить, что интуитивная прозорливость касается вещей, которых вы *не ищете* целенаправленно. Двигаясь, вы не пытаетесь найти определенные, заранее известные ситуации, возможность или нужную вам информацию. Сотрудница Рихар, встретившая нужного ей человека в очереди в буфете, встала туда не потому, что искала этой встречи, а просто потому, что хотела есть! Движение — способ обнаружения нужных вам вещей, притом что вы и сами не знаете, когда, где и от кого вы их получите. Иногда вы даже не знаете, что именно вы найдете и для чего это вам нужно.

Короче, движение — это бегство от рутины при осознанном стремлении узнать что-то новое и неведомое. Разыскивая новых людей, разведывая новые места или постигая опыт, лежащий за пределами вашей рутинной деятельности, — а еще лучше делая все это вместе, чтобы во время работы исследовать новые пути, — вы даете шанс этим опыту, информации и возможностям найти вас. Что-то окажется важным и ценным для вас, что-то — нет. Главное — открыться, чтобы потом судить, важны ли эти новые приобретения для вас или нет (есть способы улучшить способности «отделять зерна от плевел», о чем мы поговорим в следующих главах). Движение повышает ваши шансы наткнуться на что-то действительно стоящее.

В этом заключается основная польза движения: главное — не оно как таковое, а неожиданные творческие соударения как его естественный результат. Мы движемся, потому что куда-то идем или хотим что-то сделать, а попутно надеемся столкнуться с неожиданной идеей, направлением или сведениями, которые могут оказаться для нас

чрезвычайно важными. Но нам это не удастся, если мы не будем сознательно создавать ситуации, где могут происходить такие полезные соударения.

## Давайте двигаться

Когда речь заходит о выработке навыка к движению, очень легко сделать первый шаг. На самом деле вы уже наверняка движетесь, особенно если вы курильщик.

Курение — несмотря на вред, который оно причиняет вашему здоровью, — часто оказывает благотворное влияние на работу организаций, причем по очень простой причине: правила, запрещающие сотрудникам курить на рабочих местах, гонят их в специально отведенное место — обычно это помещение рядом с основным зданием. Там, в общем загоне и в условиях ограничения времени — на выкуривание сигареты уходит пять минут или немного больше, — происходит неформальное общение людей из разных подразделений компании, начальников и рядовых сотрудников. Пару раз в день курильщик имеет уникальную возможность свободно пообщаться с другими курящими — причем состав их постоянно немного меняется. Хотя большая часть этих контактов не приводит ни к чему полезному, иногда все же человек имеет шанс познакомиться с новой идеей, новым направлением, новой концепцией, новым ответом на старый вопрос. И ради этого надо было всего лишь встать с места и пройти несколько десятков метров.

Двигаться очень просто, особенно на первых порах. Но не обязательно рисковать собственным здоровьем, чтобы увеличить шансы на удачу. Помимо походов в курилку, существует множество возможностей для того, чтобы больше «двигаться» на своем привычном рабочем месте. Посещение мероприятий и семинаров, устраиваемых различными отделами и подразделениями вашей организации, участие в проектах, в которых заинтересованы сотрудники смежных

подразделений, и даже совместный обед в кафетерии с новыми людьми могут добавить толику движения в вашу рутинную профессиональную жизнь.

Несмотря на впечатление легкости, постоянно двигаться трудно. По опыту мы знаем, как трудно двигаться в наших корпоративных учреждениях. Ежедневная рутина, как сирена, поет нам свои сладкие песни, соблазняя привычкой и комфортом, и нас утрашает сама мысль о поиске свободного времени для того, чтобы наткнуться на что-то новое и неизведанное. Вам придется выйти на новую дорогу, где вы попадете в незнакомое окружение, а это нелегко. Мы уже и не говорим о том, что перспективы смутны и неясны, так как вы не можете заранее знать, будет ли от движения какая-то польза и каким окажется его результат. Отсутствие ясности давит мотивацию. И, кроме того, у вас же есть работа — привычная рутинная работа, которую, в конце концов, вы должны делать!

Дальше — хуже. Дело не только в чисто личностных трудностях, связанных с мотивацией к движению. Большинство из нас работает в компаниях, которые, в отличие от Pixar, отнюдь не стремятся поощрять перемещения сотрудников. Как это ни печально, в большинстве организаций руководство создает такие условия, которые враждебны самой идее движения. На каком основании мы это утверждаем? Что мы увидим, если внимательно присмотримся к обстановке, окружающей нас в учреждении? Мы увидим массу препятствий для свободного движения. Мы называем их «огороженными кабинками»<sup>1</sup>.

Ох уж эти кабинки! Эти пластиковые и стеклянные кубики стали неотъемлемым элементом офисной жизни. С тех пор как их впервые внедрили в практику в конце 60-х годов прошлого века, они стали стандартом, расчлняющим нашу профессиональную жизнь. Это явление зашло настолько далеко, что, по данным Steelcase — главного производителя офисной мебели в США, — в 70% компаний сотрудники работают в стеклянных клетках, с трех сторон огороженных невысокими — в половину стандартной стены — перегородками.

Но, несмотря на их повсеместное распространение — об этом знает любой читатель комиксов о Дилберте\*, — эти огороженные клетки являются самым злокозненным аспектом современной офисной жизни. Эти вездесущие, отчуждающие и тоскливые, как серый туман, аквариумы стали символами торжества эффективности над индивидуальностью, конформизма над характером и производственного процесса над людьми. Когда Майк Джадж, режиссер-постановщик популярного фильма «Офисное пространство»\*\*, захотел показать бегство главного героя от тирании унижительной поденщины, он заставил героя разрушить перегородки огороженной клетки — герой ломает стену, как будто убегая из тюрьмы. (Тот парень наверняка был готов наконец начать двигаться!)

Самое интересное во всей этой истории — хотите верить, хотите нет — то, что изначально офисные клетки были задуманы для поощрения движения. Их создатели верили, что это творение освободит офисных сотрудников от изоляции и тяжелой монотонности труда. Как же мы докатились до «Дилберта»? Краткий экскурс в историю огороженных клеток поможет понять, почему во многих организациях у руководства возникает аллергия на движение.

Исходная конструкция небольшой, отгороженной прозрачными невысокими перегородками кабинки была предложена двумя специалистами: Максом де Пре, одним из руководителей корпорации Herman Miller — второго по значимости производителя офисной мебели в США, и Робертом Пропстом, главой исследовательского отдела той же корпорации. Первая версия кабинок, названная Action Office,

---

\* Дилберт — собирательный образ инженера, работающего в высокотехнологичной компании и любящего работу больше, чем людей. В серии комиксов с участием этого героя (автор — Скотт Адамс, первый выпуск опубликован в 1989 году) рассказывается о его взаимоотношениях с начальством и коллегами-неудачниками. По мотивам комиксов снят одноименный мультсериал. *Прим. ред.*

\*\* Майкл Крэйг Джадж (род. 1962) — американский режиссер, сценарист, композитор, продюсер, актер, создатель сериала о Бивисе и Баттхеде. Короткометражный мультфильм «Офисное пространство» (Office Space) создан в 1991 году. *Прим. ред.*

поступила в продажу в 1968 году. Конструкция была основана на эклектической смеси воззрений архитекторов, инженеров и теоретиков бизнеса, писавших свои труды в предшествовавшие десятилетия, и представлялась — в частности, де Пре — началом новой эры открытой, эффективной и более гуманной офисной жизни.

Де Пре и Пропст (как, впрочем, и многие архитекторы и проектировщики того времени) искренне считали, что традиционная корпоративная обстановка с узкими коридорами и отдельными кабинетами — анахронизм жесткого бюрократического прошлого, вошедшего в непримиримое противоречие с грядущим светлым будущим. Будущее требовало совершенно иного офисного дизайна, который позволит — естественно! — людям сосредоточенно и добросовестно работать, но одновременно обеспечит «свободный поток идей», считавшийся в конце XX века залогом успешного бизнеса. Авторы полагали, что идеи не могут пробиться сквозь закрытые двери отдельных кабинетов.

Сейчас трудно в это поверить, но де Пре и Пропст свято верили, что маленькие кабинки с широкими, без дверей, входами и низкими перегородками позволят сотрудникам видеть друг друга и таким образом ощущать единство. Сотрудники, привстав, могли приветствовать друг друга, общаясь открыто и без помех. Маленькие кабинки были призваны снять барьеры между людьми, находящимися на разных ступенях иерархической лестницы: исчезнут угловые кабинеты руководителей, их кабинки станут неотличимыми от кабинок рядовых сотрудников. Вместо того чтобы изолировать сотрудников, слегка отгороженные рабочие места объединят их. Кабинки не будут препятствовать общению, они будут его стимулировать. Вместо того чтобы сдерживать распространение знаний, кабинки позволят любым идеям быстро находить путь от рядового сотрудника до главы компании, сидящего в таком же загоне. Кабинки должны были, по замыслу авторов, повести наше дружное стадо к сияющим высотам открытости и свободного обмена информацией.

Ну что ж, информационная экономика действительно снизошла на нас, но никто и не думает благодарить за это огороженные полуоткрытые кабинетики. Они не объединили сотрудников. Напротив, они показали, как далек может быть коллега, сидящий в нескольких футах от тебя, если вас разделяет низкая хлипкая стена.

Первым от этого изобретения пришел в ужас один из его создателей. Пропст публично сетовал на «монолитное безумие», которое он подарил миру. Тот факт, что даже один из создателей огороженных кабинок считает себя теперь Франкенштейном, породившим чудовище, говорит о том, что против благородной идеи ополчились весьма влиятельные силы.

Так почему же идея де Пре и Пропста сработала совсем не так, как им хотелось?

Самый очевидный виновник — деньги. Action Office был первоначально задуман в виде модульной системы, которую можно было приспособить для конкретного человека, выполняющего конкретную работу. Но для руководства большинства компаний ее прелесть заключалась не в ее приспособляемости, а в том, что она требовала меньше места. В один загон можно было засунуть больше людей, чем в отдельный кабинет. Значит, можно было сэкономить на площади, приходящейся на одного сотрудника. Так родилась система, напоминающая загоны для скота.

Но корпорации не только сберегали деньги за счет экономного использования пространства. «Эффективность» и «экономия времени» стали в глазах боссов еще одним выгодным следствием внедрения кабинок. То, что больше людей втиснули в меньшие помещения, означало, что людям теперь можно было тратить меньше времени на перемещение. Сбивание людей в тесную кучу, естественно, позволяет уменьшить расстояние, которое надо пройти сотруднику, чтобы что-то сделать. Ему требуется меньше времени на то, чтобы встать, найти нужного сотрудника или подойти к принтеру. По крайней мере теоретически, чем меньше движения, тем больше времени на работу. Но только в том случае, если узко толковать понятие работы.

Безжалостная эффективность и гипотетическая экономия времени стали между тем самым мощным ударом по грезам де Пре и Пропста. Огороженные пространства не только не объединили сотрудников, устранив пороки традиционной кабинетной системы. На самом деле ситуация ухудшилась: возможностей для общения и взаимодействия с коллегами стало еще меньше. Возможно, закрытые двери кабинетов не способствовали движению сотрудников и обмену информацией, но огороженные пространства, напоминающие стойла для скота, препятствуют движению и обмену. Если вы не двигаетесь, то вы ни с кем не встретитесь.

Задним умом все крепки. Теперь, оглядываясь назад, мы видим, как удивительно точны были де Пре, Пропст и их современники в оценке путей развития современного бизнеса и как грубо они ошиблись в своем пути достижения цели. Свободный поток информации действительно стал жизненно важным условием существования современного бизнеса. Этот факт осознали как раз в конце 60-х. Компьютерные сети и интернет сделали для такого развития неизмеримо больше, чем огороженные загоны для сотрудников. Сегодня целые компании занимаются только тем, что передают информацию. Люди и организации делают огромные состояния только благодаря тому, что в нужное время и в нужном месте завладели важными данными. И в эпоху, когда обмен информацией происходит со скоростью света, мы продолжаем сидеть в своих проклятых огороженных кабинках.

Наше руководство считает, что экономия времени и движения — стремление к тому, чтобы тратить меньше времени — способствует большей сосредоточенности каждого сотрудника на своем деле. Верно это или нет — это не более чем предположение, — выгоды такого подхода сводятся на нет отрицательными последствиями изоляции и инертности.

Искусство и навык движения — выход из привычной рутины, создание новых положений в знакомом контексте для повышения вероятности случайных соударений — очень важны для нас как личностей. Но это очень важно и для организаций, в которых мы работаем.

Компании в целом начинают работать лучше, если, подобно Pixar, создают пространство для неожиданных встреч и возможностей, порожаемых движением. Недостаточно только того, чтобы отдельные люди начали двигаться в ожидании удачи. Надежно и постоянно должна двигаться и вся организация, а это требует не одной только индивидуальной мотивации, но и, как полагали де Пре, Пропст и Джобс, коллективного действия и вложения средств. Двигаться надо всем, чтобы вам и вашей компании светила звезда удачи.

Именно эту фундаментальную задачу и пытались решить де Пре и Пропст, изобретая свои кабинки с невысокими стенками, но их идею извратили до неузнаваемости. Однако несколько десятилетий спустя Джобс, лучше своих предшественников понимая, что требуется для внедрения в работу интуитивной прозорливости, движения и творческих соударений, отказался от системы де Пре и Пропста. Последний фильм Pixar «Тачки-2»<sup>\*</sup> стал еще одним подтверждением правильности его тактики<sup>2</sup>.

В опубликованной в *New Yorker* статье о Джобсе и Pixar Лерер пишет о принятом на студии подходе к работе — целенаправленно задуманном движении, которое позволяет соединять разные идеи и концепции вне строгих планов и традиционной иерархической системы. Удачные решения — результат «счастливых совпадений». Это очень меткая формулировка, поскольку она обозначает неожиданный творческий эффект, возникающий, когда представители разных областей знаний совместно попадают в ситуацию, в которой рождаются новые направления и открытия<sup>3</sup>.

Проведенные недавно исследования объясняют, почему случайные совпадения так часто приводят к наилучшим результатам. В книге «Различия: как сила различий порождает лучшие группы, компании, школы и общества»<sup>\*\*</sup> доктор Скотт Пейдж, профессор политологии

<sup>\*</sup> Полнометражный анимационный фильм, снятый Pixar совместно с Walt Disney Pictures. Вышел на экраны в 2011 году. *Прим. ред.*

<sup>\*\*</sup> Page S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, And Societies.* Princeton University Press, 2007.

и экономики Мичиганского университета, приводит эмпирические доказательства пользы от привнесения в решение проблем разных (но непременно существенных для дела) точек зрения<sup>4</sup>.

Пейдж стал первым, кто использовал компьютерные модели для демонстрации того, что разнообразие не просто лучше однородности, — оно часто стимулирует природные способности людей к решению сложных проблем. Сам Пейдж говорит об этом прямо и без обиняков: «Случайная группа умных специалистов в разных областях превосходит по эффективности группу лучших специалистов по решению какой-то конкретной узкой проблемы».

В своем интервью газете *New York Times*<sup>5</sup> Пейдж объясняет, почему это так: «В реальной жизни мы сталкиваемся с очень сложными проблемами. Они могут поставить в тупик любого. Если в организации, где мы работаем, все думают одинаково, то все встанут в тупик при решении проблемы, споткнувшись на одном и том же месте. Но если в компании есть люди, обладающие разным инструментарием, то они встанут в тупик в разных местах».

Согласно доктору Пейджу, польза, которую мы как индивиды приносим в решении проблем, увеличивается в условиях разнообразия подходов к решению, потому что в этой ситуации мы можем объединить свою точку зрения со взглядами других людей, а это расширяет диапазон доступных нам ответов. Или, как выражается сам Пейдж: «Как индивиды мы можем достичь немногого. Мы всегда ограничены нашими способностями... В коллективе это ограничение снимается. Мы обладаем невероятными способностями мыслить по-разному. Эти различия сеют семена инноваций, прогресса и понимания».

Модель Пейджа этим и ограничивается. Она не поясняет, как использовать разнообразие для достижения желаемого результата. Вот один из советов — «встряхнуть котел». Организуя Рихар, Джобс понял, что разнообразие точек зрения — конек его организации, и мешают этому разделяющие людей стены и рутинная инерция. Джобс понимал, что подспудно в компании существует необходимое разнообразие

мнений и точек зрения, достаточное для прорыва, но предопределить последний не могло даже самое тщательное планирование. Потенциал коллективного разума сотрудников — сосредоточенных на взаимозависимых, но различных проектах и задачах — никогда не смог бы реализоваться, если бы их интуиция и знания не были объединены новым, тоже интуитивным способом.

Архитектурная находка Джобса «встряхнула котел», густо заселенный людьми самых разных специальностей, с самыми разными представлениями о работе и по-разному смотревшими на мир. Само пространственное решение застройки позволило сделать случайные творческие соударения рутинной частью рабочего дня каждого сотрудника<sup>6</sup>.

Схемы и рутина — необходимые, но не достаточные элементы успешного управления бизнесом. По-настоящему крупные организации, как Pixar, осознают необходимость создания условий для неожиданностей и поощряют серендипность. Конечно, любая компания может нормально работать без творческого движения и случайных соударений, но мы готовы держать пари, что лучшие компании — те, которые, подобно Pixar, по максимуму используют преимущества движения, делают его неотъемлемой частью повседневной деятельности. Такие компании с большей вероятностью пожинают ценные плоды своей работы.

## Движение по плану

Для тех, кто забеспокоился, прочитав написанное выше, спешим заметить: нет, вам не придется сносить здание компании или организовывать внутренний дворик, для того чтобы привнести движение в работу организации или в свою собственную деятельность. Если пространство, в котором вам приходится работать, не годится для того, чтобы сделать движение неотъемлемой и необременительной частью повседневного труда, то надо найти альтернативный способ. «Встряхнуть котел» может любой человек на любой ступеньке иерархической лестницы.

При отсутствии физических условий и напряженном рабочем графике очень трудно начать двигаться, но тем не менее можно сделать следующие шаги. Самый простой из известных нам способов не требует даже перестановки мебели. Вы сами должны регулярно, на законном основании покидать офис. Прекрасный способ оказаться в незнакомой ситуации, но в привычном окружении — посещение конференций по специальности, рабочие встречи, семинары, интернет-конференции или неформальные встречи с единомышленниками в узком кругу. Неважно, где вы услышали новую идею — в выступлении коллеги из другой компании или от незнакомца в вестибюле во время перерыва. Она может заставить вас взглянуть на привычные и знакомые явления под совершенно новым углом зрения. Чем больше времени вы сможете выкроить для максимально частого посещения разнообразных встреч и мероприятий, не ограничиваясь рутинными регулярными конференциями, тем больше у вас шансов на удачную встречу, о необходимости которой вы до этого ни разу не задумывались. Удача будет подстерегать вас тем чаще, чем более привычными станут ваши «отрывы» от рабочей рутины.

Посещение конференций и встреч — очень простая и доступная форма движения, приемлемая для большинства организаций: подавляющее большинство компаний поощряют карьерный рост своих сотрудников. Это не доставляет руководству особых хлопот, и двигаться легче, когда организация, в которой вы работаете, поддерживает вас в благом начинании. Компания может сделать и следующий шаг, создав структурные предпосылки для того, чтобы движение стало регулярным, — например, организуя конференции, встречи, семинары и другие мероприятия в самом учреждении.

Проблему сочетания событийных и структурных возможностей поощрения серендипности компания, созданная Джобсом, решила с помощью учреждения «Пиксарского университета»<sup>7</sup>, задачи которого выходят далеко за рамки повышения квалификации сотрудников. Наряду с обычными курсами усовершенствования там есть кафедры

театра импровизаций, живописи; есть и кафедра подготовки сценаристов. Кроме того, университет готовит специалистов по всем аспектам компьютерной кинематографии. Занятия могут посещать сотрудники и руководители всех уровней и специальностей. Сотрудники не только получают представление о других аспектах общего дела — такая программа профессиональной подготовки, наряду с архитектурными усовершенствованиями, позволяет сотрудникам из разных подразделений тесно общаться между собой в условиях, где нивелируется разница в образовании и положении в иерархии компании. Совместное изучение искусства импровизации или техники работы со светотенью позволяет сотрудникам Рихар вступать в отношения, которые невозможны во время обычной работы. Такая обстановка создает предпосылки для творческих соударений.

«Девяносто процентов своего рабочего времени вы проводите в клетке, так как вынуждены выполнять какую-то определенную, раз и навсегда заданную работу, — говорит Билл Полсон, заместитель директора Рихар по производственной стратегии. — В университете они отсутствуют. Стены рушатся, и вы становитесь полновластным хозяином своих творческих идей».

Компании, склонные поощрять, а не подавлять движение, находят множество способов так структурировать работу, чтобы стимулировать поведение, благоприятное для счастливых случайностей. Конкретные способы поощрения движения могут быть разными в разных организациях, но всегда должны присутствовать три необходимых элемента: структура, допускающая движение; усиливающий движение ритуал; и культура труда, поощряющая движение. Любой из этих факторов повысит подвижность сотрудников компании, но только их сочетание делает движение, а следовательно, и серендипность неизбежными.

Классическое сочетание этих трех факторов можно показать на примере Рихар: структура (архитектура здания), ритуал (такие необходимые действия, как сходить за почтой или на обед) и культура (сближение иерархических ступеней, провозглашенное Джобсом).

Добавьте сообщество талантливых, самоотверженных, преданных делу, добросовестных сотрудников — и на выходе получите ВАЛЛ-И\*. Спустимся с небес на землю и посмотрим, что происходит с вашими курящими коллегами. Мы снова видим сочетание тех же элементов: структуры (удобное помещение вне рабочего места), ритуала (возможность выйти из помещения, проветриться и спустить пар) и культуры (запрещение курения на рабочем месте). На выходе мы получаем в одном и том же месте встречи предсказуемо случайных групп.

Если посмотреть на дело с такой точки зрения, то мы увидим, что не только серьезные изменения порождают сильные сдвиги — движения можно добиться и ценой очень небольших перемен. Когда хочется поймать удачу и воспользоваться счастливым случаем, нужно сделать всего лишь шаг в нужном направлении. А поскольку любая компания обладает структурой, культурой и ритуалом повседневной деятельности, то не представляет большого труда изменить атмосферу, усовершенствовав хотя бы один из этих трех элементов. Если приложить немного усилий, то такие изменения помогут плодотворно воспользоваться прозорливой интуицией, серендипностью. Именно так поступили компании Twitter, Message Bus и Gangplank.

### Twitter — пересмотр структуры<sup>8</sup>

Дик Костоло\*\*, CEO Twitter — феноменальной системы передачи публичных сообщений — руководя такой в высшей степени необычной компанией, естественно столкнулся с уникальными трудностями. Как главе одной из самых бурно растущих и невероятно успешных новых организаций, ему пришлось разработать особую стратегию, чтобы справиться со стремительными изменениями внутри самой организации.

\* ВАЛЛ-И (WALL-E) — компьютерный анимационный научно-фантастический фильм 2008 года. Название — аббревиатура от Waste Allocation Load Lifter Earth-Class (мусоропогрузчик земного класса — Вселенский Аннигилятор Ландшафтный Легкий — Интеллектуальный). Главный герой — добросовестный робот, в конце концов нашедший свое истинное предназначение. *Прим. ред.*

\*\* Дик Костоло (род. 1963) — специалист по компьютерным технологиям, нынешний CEO компании Twitter. *Прим. ред.*

Дик очень просто решил проблему структуры — он ликвидировал все перегородки, оставив «полностью открытое» пространство без отдельных кабинетов и замкнутых помещений.

По мнению Костоло, современное офисное пространство должно быть максимально открытым. Стены и перегородки надо снести, чтобы человек, находящийся в одном конце помещения, мог видеть, что происходит в другом углу. Оставшиеся закрытые помещения надо превратить в комнаты с парой столов, но использовать их не в качестве личных кабинетов, а для встреч или телефонных разговоров, когда сотруднику надо уединиться. Костоло убежден, что такой подход стимулирует движение по трем причинам и использовать его можно в любом учреждении, а не только в такой новой интернет-компании, как Twitter.

Во-первых, по его мнению, «скорость общения порождает скорость исполнения. Новости распространяются в открытом пространстве быстрее, чем в закоулках из узких коридоров и маленьких личных кабинетов. Когда все одновременно узнают, что происходит в компании, людям легче совместно действовать сообразно обстоятельствам». Иными словами, открытое пространство взамен личных кабинетов и даже отгороженных кабинок увеличивает вероятность творческих соударений. Снятие барьеров, разделяющих людей, ликвидирует и барьеры, разделяющие идеи.

Во-вторых, «трения порождают трения, прозрачность порождает прозрачность. Одна из задач открытого рабочего пространства состоит в том, чтобы организация стала прозрачной сверху донизу. Когда группа разработчиков изо дня в день слышит, как люди из вспомогательных служб оправдываются по телефону перед заказчиками, инженеры сами начинают задумываться о качестве своих продуктов. Много раз случайно услышанный телефонный разговор помогал предотвращать крупные неприятности... Такой быстрой интуитивной реакции невозможно добиться, когда люди сидят в отдельных кабинетах. В этом случае возникают трения и конфликты. Их разрешение

требует трудных переговоров, а такие беседы в небольших компаниях обычно приводят лишь к еще большим трениям». Ускорение потока данных — серьезное конкурентное преимущество, так как сотрудники, имеющие непосредственный доступ к обширной информации, могут быстрее принимать решения, чем люди в традиционно организованных учреждениях, где такой доступ сильно ограничен.

Третья причина отказа от кабинетов и огороженных кабинок, по мнению Костоло, заключается в том, что это позволяет поддерживать высокую мотивацию сотрудников. «Прелесть большого открытого пространства, — утверждает Костоло, — заключается в том, что вы не просто сидите на одном месте и тупо стучите по клавишам. Если вы этим и занимаетесь, то на глазах у всех. Когда вы слышите, как руководитель отдела продаж разговаривает по телефону с особо трудным клиентом, то вы не сможете просто сидеть на месте и лениво чесать затылок. Вам захочется помочь коллеге, вы чувствуете себя частью команды, частью коллектива».

И, наконец, Костоло выделяет еще одно преимущество такого подхода: он сокращает дистанцию между начальниками и подчиненными, столь характерную для компаний с традиционной организацией. Уменьшение дистанции — огромное благо, когда речь идет о скорости обмена идеями. «Хотят люди признавать это или нет, — говорит Костоло, — но они держатся за свои кабинеты исключительно из статусных соображений». Он добавляет, что такая позиция не всегда помогает делу: «Это заставляет людей работать на статус, а не на результат».

### **Message Bus: изменение ритуала<sup>9</sup>**

Вероятно, есть один ритуал, который так или иначе выполняется в любой группе, в любом учреждении: ритуал принятия пищи. Ведь каждому из нас надо есть, не так ли? Все чаще наша суматошная профессиональная жизнь заставляет нас, не отрываясь от компьютерного монитора, достать из сумки бутерброд и есть его, запивая кока-колой.

Иногда мы отправляемся обедать в компании старых приятелей и за едой говорим с ними о том же, о чем говорили вчера и позавчера. Регулярность приемов пищи в знакомой обстановке делает обеденный перерыв идеальным временем для вылазок во имя движения.

Новая компания под названием Message Bus («Шина сообщений»), расположенная в Милл-Вэлли, активно этим пользуется. Один из основателей компании Нарендра Рочеролл говорит, что всех успехов в бизнесе он добивался только в обстановке, которая поощряла широту мышления, и поэтому, основав собственную компанию, начал внедрять запланированную интуицию в практику своего детища. Он начал с ежемесячных обеденных мероприятий, любовно названных им «Посиделки везения». Нарендра заказывает обед и приглашает выступить на нем какого-нибудь гостя для своих 15 сотрудников, а также для всех, кто в это время находится в здании, если они изъявляют желание послушать. Обсуждаемые темы не обязательно касаются технологии, они могут быть очень разными в зависимости от пристрастий и интересов выступающего. Цель этих посиделок, по мнению Рочеролла, заключается не в том, чтобы вдолбить в головы сотрудников необходимую информацию, а в том, чтобы познакомить их с чем-то новым и посмотреть, не посетит ли их после этого вдохновение.

«Я не упускаю ни единого шанса дать людям возможность выйти за рамки привычного мышления, — говорит Рочеролл. — Можно по-разному тратить время и ресурсы, но будет лучше, если вы воодушевите людей и позволите им мыслить по-разному. Когда руководишь группой людей, лучше всего дать им доступ к максимально широкому спектру разнообразных идей».

Почему эти посиделки так эффективны в небольшой компании, где трудится пара десятков человек? Потому что в них нет ничего нарочито тяжеловесного. Событие происходит в рамках существующего ритуала — люди так или иначе оставляют работу в полдень, едят и переводят дух. В этот момент они готовы принять вызов. Более того, это не требует смены обстановки — неожиданность может

произойти и в знакомом помещении. Форма может быть разной: лекция, социальное мероприятие или выступление народного ансамбля. Эффект такого нарушения ритуала заключается во встряске, оживляющей людей, которые в противном случае не сдвинулись бы с места.

Начинание оказалось настолько успешным, что Рочеролл стал искать другие способы знакомить своих людей с новыми идеями. Например, по его словам, «каждый четверг мы устраиваем сетевые лекции специалистов и мыслителей самого разного профиля, которые в течение 20 минут рассказывают людям о чем угодно<sup>10</sup>. Кто знает, может быть, какое-то слово лектора зажжет искру в душе разработчика или кто-нибудь из моих людей вдруг разгадает одну из великих загадок мироздания. Кто знает? У нас есть возможность создать условия, в которых такое вполне может случиться».

Конечно, существуют сотни ритуалов, исполняемых людьми в любой организации: от посиделок с кофе до ежеквартальных встреч в отделах продаж. Неопытному взгляду они представляются угрозой удаче, препятствием, в силу своей предсказуемости уничтожающим всякую надежду на интуитивную прозорливость и творческие озарения. Нам же они кажутся благоприятной возможностью для плодотворного вмешательства.

### **Gangplank: изменения в культуре отношений и труда<sup>11</sup>**

Итак, мы рассмотрели примеры того, как крупные компании — Pixar и Twitter — как и небольшая, с дюжиной сотрудников, компания Message Bus приводят в движение своих сотрудников. В каком-то смысле именно маленькие компании получают наибольшие выгоды от движения: их руководство может принимать решения быстрее, чем громоздкие иерархические структуры больших корпораций. Действительно, самая новаторская компания из всех, с кем нам приходилось сталкиваться, которая на полную мощность использует возможности запланированной интуиции — это не сетевой гигант и не корпорация, а маленькая

организация, где работает небольшая группа единомышленников. Она расположена в городке Темпе (Аризона), в пригородной общине Феникс. Компания называется Gangplank.

Основатели описывают Gangplank как рабочее пространство, предназначенное для сотрудничества, а все силы и способности сотрудников направлены на «создание обстановки инноваций и творчества» в местном бизнес-сообществе городка Феникс. В здании компании расположились офисы самых разных компаний, сотрудники которых работают бок о бок, обеспечивая экономический рост в тихой заводи аризонской глубинки. Для достижения этой цели руководство Gangplank с самого начала запланировало поощрение интуитивной прозорливости.

Один из основателей, Дерек Нейборс, вспоминает, что компания была создана от отчаяния. Все понимали, как тяжело найти возможности для бизнеса в этой провинциальной общине. Нейборс говорит: «Тогда, в 2007 году, мы — группа начинающих специалистов — начали встречаться и поняли, что у всех нас приблизительно одинаковые мысли. Люди говорили, что при первой же возможности упакуют чемоданы, заберут семьи и уедут подальше от Аризоны. Основных причин было три: недоступность начального капитала, недостаток талантливых инженеров или отсутствие людей с разными специальностями, которые могли бы составить работоспособную деловую команду».

Молодые люди собирались, однако, решить свои проблемы, не покидая общину. Решив, что главная проблема в недостатке финансирования, они потрянули мощной и на собственные деньги учредили несколько компаний, чтобы посмотреть, что из этого получится. Однако несмотря на то, что дело шло, им казалось, что оно продвигается слишком медленно. «Хотя бизнес развивался довольно успешно, — рассказывает Нейборс, — всем было ясно, что выше потолка не прыгнуть, потому что нет нужных связей. У нас не было доступа в нужные сообщества, чтобы добиться реального, настоящего успеха».

Они снова вернулись к первоначальному плану. Если дело не в деньгах, то что еще они упустили? Тогда они решили, что вся проблема

заключается в культуре отношений — в городе отсутствовала атмосфера, необходимая для того бизнеса, которым они хотели заниматься. «Мы чувствовали, что для нас в Аризоне просто нет места. Нам нужны были место и время для развития наших идей, чтобы чувствовать себя частью чего-то большего, чего-то великого». Они решили, что самый надежный способ добиться этого — создать условия для обмена идеями, развития культуры такого бескорыстного обмена, чтобы появилась возможность роста. «Мы посчитали, что если мы соберем вместе людей, то объединим на маленьком пятачке разнообразные идеи, и чем меньше будет пространство, тем больше будет возможностей для проявления интуиции и удачных решений. Ты делишься своими идеями с другими людьми, слышишь, о чем они думают, и со временем у тебя начинают кристаллизоваться мысли. Таким образом сокращается время, необходимое для создания и разработки идеи. Так возникают истинные инновации».

Свой новый подход к бизнесу группа иронично назвала «хаосом». Они считали, что если концентрация хаоса окажется достаточной, то из него может родиться что-то по-настоящему оригинальное и творческое. «Мы твердо убеждены в том, что для плодотворных взаимодействий между людьми нужна определенная доза хаоса, — говорит Нейборс. — Художники, бизнесмены, технари должны оказаться в одном пространстве, чтобы они общались и взаимодействовали, потому что именно хаос создает отношения, которые никто не может прогнозировать заранее. Идеи носятся в воздухе, сталкиваются и разлетаются в разные стороны, словно шарик. Мы понимаем, что запланировать благополучный результат в принципе невозможно, но, планомерно создавая хаос, мы повышаем шансы того, что в результате получится что-то дельное. Gangplank стала для нас чашкой Петри, в которой мы соединили разные культуры, чтобы посмотреть, как на практике работает наша теория».

Сегодня, по словам основателей, наилучший вариант — это не двое фанатов в гараже, а 50 основателей на одном складе.

С целью испытать свою теорию творческого хаоса команда Gangplank оценила всевозможные аспекты организации работы, чтобы выбрать форму, в наибольшей степени способствующую движению. Во-первых, было понятно, что рабочее пространство должно быть как можно более открытым, чтобы стимулировать сотрудничество — как рутинное, так и неожиданное. Как Костоло в Twitter, они решили не оставлять мест, где можно было бы по-настоящему уединиться. Но Gangplank пошла еще дальше — в этой компании людям приходится общаться и взаимодействовать просто потому, что у них нет другого выбора!

По мнению Нейборса, речь идет о чем-то большем, нежели просто открытое пространство. Работающие в Gangplank понимают, что существует этическое требование делиться с другими — идеями, знаниями, оборудованием и иногда даже пространством, пуская на свою «территорию» сотрудников других компаний. Все устройство компании просто подталкивает к использованию знаний и оборудования в самых разных целях, а это поощряет сотрудников изменять условия и обстановку так, чтобы они в наибольшей степени способствовали решению конкретной задачи. В компании движутся не только люди — само пространство и предметы мебели находятся в непрерывном движении.

«Мы никогда не мешаем людям изменять обстановку и условия на их усмотрение, — говорит Нейборс. — У самого входа стоят столы, которые можно перемещать куда угодно. Иногда столы вообще выносят, для того чтобы, например, устроить в зале концерт или выставку, и тогда посетители могут подумать, что у нас здесь концертный зал или художественная галерея. Если человек придет в Gangplank на следующий день, то не поверит своим глазам: в зале нет ни сцены, ни софитов, а все пространство уставлено столами. Обстановку можно менять, и люди могут невозбранно это делать в соответствии со своими желаниями».

Культура принятия решений в Gangplank также пронизана желанием обеспечить не только свободу маневра, но и гибкость самих

решений. Обычно принимаются решения, которые здесь называют «минимально возможными». При любой потенциальной возможности изменения люди обычно задают себе вопрос: «Как принять такое решение, чтобы, если узнаем что-то новое, мы смогли внести в него коррективы?» Нейборс приводит следующий пример: «Перед нами встал вопрос о том, как должно выглядеть это помещение. Вместо того чтобы разработать конкретный подробный план и потратить на него месяцы, прежде чем пустить его в эксплуатацию, мы решили начать его использовать сразу, а потом по ходу дела исправлять то, что нам не понравится».

Команда Gangplank считает время и пространство ресурсами, открытыми и доступными для всех. Очень часто все здание целиком используют для проведения каких-либо мероприятий. «У нас происходит масса разных событий, — говорит Нейборс, — но мы редко организуем их сами. Мы предоставляем организаторам открытое пространство, которым они могут пользоваться по собственному усмотрению. Вы хотите провести здесь мероприятие? Отлично! Нам не нужно ничего делать. Любой желающий может им пользоваться! Здесь было проведено множество массовых мероприятий только благодаря такому подходу».

При всем своем своеобразии культура отношений в Gangplank точно так же способствует случайной удаче, как и в Pixar. Она на любом уровне воплощает цель — облегчение неожиданных ценных взаимодействий. Стратегия оказалась настолько успешной, что теперь компания осваивает неохваченные общины Аризоны, призывая их создавать свои аналоги Gangplank. Нейборс утверждает: «Сейчас мы занимаемся вопросом о том, чтобы распространить наш опыт на другие места. Сможем ли мы создать там новые “чашки Петри”? Сможем ли обеспечить хаотическую обстановку для живых талантливых людей, чтобы поощрить их к творчеству, чтобы они неограниченно могли делиться друг с другом своими идеями? Если мы это сделаем, то, возможно, сумеем везде стимулировать инновации».

## Риск и вознаграждение

Движение — этот первый и необходимый навык интуитивной прозорливости — может породить страх. Открыться неожиданностям, целенаправленно идти на риск — такой подход может вызвать ужас у отдельного человека и, в еще больше степени, у организаций, которые привыкли добиваться успеха, исключая из своей деятельности любой риск и заменяя его тщательно отработанной рутинной. Когда основатели Gangplank назвали свой подход к поиску удачной стратегии «хаосом», они нисколько не шутили. Внедрение движения и запланированной интуиции в деятельность компании действительно может показаться добровольным погружением в хаос. Причем у руководства большинства компаний возникают сомнения: сможет ли оно справиться с ним?

Неважно, что мы делаем для того, чтобы движение и случайные творческие соударения стали частью рутинной работы. Мы должны осознавать горькую истину: такой подход всегда подразумевает немалый риск, который нам придется принять. Мы создаем возможности для случайностей, если хотим активно действовать, но при этом ставим себя в новую, неудобную ситуацию, и, главное, все наши усилия могут оказаться тщетными. Чтобы сделать что-то новое и хорошее, нужно смириться с вероятностью того, что мы не найдем искомое или не получим то, на что рассчитывали.

Пытаться поймать удачу — значит время от времени ставить себя в неустойчивое положение. Только в неустойчивости и неопределенности гнездится способность к интуитивной прозорливости и появляется шанс создать что-то по-настоящему значимое или великое. Вслед за Нейборсом можно сказать: «Когда все это — пространство, открытость, шансы, хаос, возможности — объединяешь с юмором и духом превосходства, то из этой адской смеси образуется новшество».



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

