

## ГЛАВА 6

# Создание культуры легкости

*Просто поразительно, как смех объединяет людей. Почти невозможно держать дистанцию или помнить о социальной иерархии, когда вы стонете от смеха.*

Джон Клиз

«История игрушек» был одним из самых креативных, амбициозных, прибыльных и новаторских фильмов поколения. Первый в мире полнометражный компьютерный анимационный фильм рассказывал сказку о приключениях разношерстной компании милых игрушек, которые оживают, когда поблизости нет людей.

Во многих отношениях работа над фильмом отражала сам сюжет. По ночам оживала — совсем как Вуди и Базз — эклектичная группа инженеров и аниматоров студии Pixar.

Культура Pixar была проникнута заразительным, бодрящим духом беззаботности и игры. Частенько по ночам это выливалось в турниры по мини-гольфу и гонки на скутерах по тесным коридорам лос-анджелесской студии. (Эти регулярные соревнования носили настолько состязательный характер, что однажды старшего продюсера Тома Портера разбудили среди ночи, чтобы он вернулся в студию и отстоял свой «долгоиграющий» рекорд.) Стажеры устраивали затейливые «вольные пятницы», появляясь в одинаковых костюмах джедаев или скаутов. Компания

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

организовала фестиваль Pixarpalooza, на котором два десятка рок-групп из сотрудников Pixar исполняли каверы на любимые песни.

Но эти традиции вовсе не вредили продуктивности. На самом деле многие считают команды Pixar одними из наиболее трудолюбивых и эффективных в киноиндустрии.

Все это нельзя назвать счастливой случайностью. Эд Кэтмелл, бывший президент Pixar and Walt Disney Animation Studios, полагал, что легкость и игра являются основой для создания продуктивных творческих команд. Эта теория подтверждена наукой: в ходе исследования с участием 352 сотрудников из 54 команд Нейл Леманн-Вилленброк и Джозеф Аллен записали на видео часовые командные совещания, а затем проанализировали оценки, вынесенные супервайзерами. Команды, в которых присутствовал дух юмора, демонстрировали более функциональное общение и более рациональное поведение в решении проблем и лучше работали сообща как на совещании, так и в дальнейшем<sup>1</sup>. Именно такая игровая культура способствовала процветанию команд в Pixar.

Под руководством Кэтмелла Pixar запустила такие блокбастеры, как «Приключения Флика», «Корпорация монстров», «В поисках Немо», и разработала передовую компьютерную технологию, которая произвела революцию в анимационном кино (и заставила взрослых проливать слезы, сопереживая жукам, рыбам и мохнатым голубым монстрам). По мнению Кэтмелла, этот успех был во многом обусловлен духом товарищества и жизнестойкостью среди работников Pixar, что само по себе было порождением смехокультуры, которую они взращивали. По словам Кэтмелла, «много юмора и легкости в хорошие времена укрепляют отношения и облегчают человеческое общение в трудную минуту».

Короче говоря, все сводится к культуре.

Кажется очевидным, что культура, в которой сотрудники могут выполнять свою работу максимально эффективно, при этом получая удовольствие, востребована всеми. Так почему же вокруг так много организаций, где царит атмосфера, будто перекочевавшая из «Офисного пространства»?\*

---

\* Ссылка на мультяшную оду Майка Джаджа тяжкому труду «белых воротничков». Если вы еще не видели это... да, нам нужно, чтобы вы пошли и посмотрели как

Если вы работаете в одном из таких мест, эта глава для вас. На последующих страницах мы предложим истории, конструкции и советы, которые помогут вам развить культуру юмора и легкости в вашей организации.

Но, прежде чем погрузиться в тему, мы хотим подчеркнуть, что эти методы не универсальны. Возможно, вам удобнее находиться в центре внимания, привлекая к себе культуру вашей компании, или же вы предпочитаете влиять на культуру косвенно, возвышая харизматичного сотрудника или изменяя физическое пространство вашего офиса. Нет единого способа создания культуры.

Ваша задача, если вы решитесь взяться за нее, состоит в том, чтобы преломить каждый принцип и каждую тактику через призму собственного стиля лидерства и уникальности вашей организации, а затем принять те, что наиболее вам близки. В процессе вы укрепите отношения и дадите своим командам возможность трудиться с максимальной отдачей, создавая при этом среду, в которой люди *хотят* работать.

## ЗАДАВАЙТЕ ТОН СВЕРХУ

Неудивительно, что лидеры огромным образом влияют на организационную культуру<sup>2</sup>. Среди наиболее эффективных способов, с помощью которых, как мы видели, лидеры создают культуру легкости — публичное воплощение и поощрение юмора, отчетливые сигналы о том, что легкость и игра желательны и приветствуются.

## ПОКАЖИТЕ СЕБЯ С ЗАБАВНОЙ СТОРОНЫ

Мы изучили множество историй о лидерах, открыто проявляющих чувство юмора: как реклама Лесли Блуджетт в *The New York Times* всколыхнула сотрудников; как зажигательная пародия Стефа Карри на Стива Балмера расслабила команду его партнеров и позволила

---

можно скорее. Было бы *здо-о-о-рово*. Эту ссылку вы поймете только после того, как посмотрите фильм.

им чувствовать себя более комфортно; как смелый трюк Ричарда Брэнсона с вертолетом дополнила его дерзкая выходка после приземления, дающая понять, что в Virgin ценят и поощряют игру. Эти истории, как и те, что вы прочтете далее, объединяет одно: лидеры своим поведением посылают сигнал о том, что они не из тех, кто отнесится к себе слишком серьезно. Эти публичные проявления легкомыслия задают тон культуре организации и дают молчаливое разрешение другим сотрудникам следовать примеру руководителя.

Спонтанный юмор — самый распространенный инструмент, используемый руководителями, которые умеют задать несерьезный тон. Почему он работает так эффективно? Сюрприз! (Нет, на самом деле ничего удивительного. Ответ — «сюрприз».) Когда юмор выглядит спланированным, теряется важнейший элемент неожиданности. Кульминация должна быть сродни удару. Если ваша аудитория настроена на удар, ее труднее сразить. (И слушатели чувствуют себя некомфортно в ожидании, пока вы раскошегаритесь.) Вот почему один из первых советов, которые большинство комиков дают простым смертным, — никогда не начинать историю с фразы «Хочу рассказать вам кое-что смешное...». Когда люди понимают, что вы пытаетесь хохмить, внезапно вам приходится что-то доказывать.

Органичный юмор имеет гораздо более низкую планку. Когда вы просто реагируете на мгновенную ситуацию («здесь и сейчас» из надежной главы 3), все — даже *слегка* удивительное или несерьезное, малейший жест игры — может вызвать смех. Короче: если юмор спланированный, лучше, чтобы он был убойным. Если вы на сцене и случайно что-то роняете — это комедийное золото.

Легко сказать: «Фонтанируйте спонтанным юмором!» — но сделать это на практике гораздо сложнее. Вот почему мы предлагаем сосредоточиться на создании благоприятных условий для спонтанного юмора, который не кажется натужным. И проще всего демонстрировать юмор там, где он уже существует, — в ваших естественно игривых, веселых рабочих отношениях.

Дик Костоло не новичок в этой стратегии — еще в пору работы в Twitter у него на примете было несколько сотрудников, которым он доверял эту роль. Среди них — Эйприл Андервуд, давняя коллега

и старший директор по продукту, которую Костоло периодически приглашал на сцену для корпоративных презентаций.

Эти двое хорошо знали друг друга по совместной работе в Google, и их давнее игривое взаимопонимание помогло Костоло показать себя живым человеком с чувством юмора. Приглашая Андервуд на сцену, Костоло негласно утверждал ее в качестве доверенного лица всех остальных сотрудников. Наблюдая за тем, как она играет и подкалывает босса, сотрудники получали опосредованный сигнал, что им позволено делать то же самое. Как размышляет Андервуд, «ничто не может заменить момент, когда происходит что-то неожиданное, и люди на сцене реагируют на это с юмором. От того, что это не запланировано, происходит здесь и сейчас, становится еще смешнее. И это безопасный способ, потому что мы могли играть друг с другом совершенно естественно и весело».

Похожая динамика наблюдается в скетчах субботнего ночного шоу SNL, где актеры «ломают» характер и смеются над собой. Это работает, потому что мы видим в актерах обычных людей в ситуации, которую они проживают вместе с нами, что порой даже смешнее, чем задуманный ими скетч. Актер больше не опережает зрителей. Передавая инициативу Андервуд и реагируя на ее шутки в режиме реального времени, Костоло позволяет всем остальным находиться в моменте вместе с ним.

Эту технику основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин — вместе с Эриком Шмидтом, который позже присоединился к ним в качестве CEO, — применяли с самого начала.

Вскоре после основания Google Пейдж и Брин завели традицию проводить в конце каждой рабочей недели часовую общекорпоративную тусовку TGIF (Thank Goodness It's Friday — «Слава богу, пятница»)\*. В течение первых тридцати минут команда просматривала новости и информацию о запусках продуктов за неделю, представляла демоверсии неизданных продуктов и отмечала недавние победы. Последние тридцать минут состояли из сеанса вопросов и ответов,

---

\* Посмотрите ради удовольствия видео Google TGIF 1999 на YouTube. И Google TGIF меню за 14,99\$, чтобы побаловать себя двумя любимыми блюдами на гриле, картофельным пюре и брокколи с лимонным маслом по доступной цене.

в ходе которого любой сотрудник Google мог отправить какой угодно запрос\* руководству компании.

Гуглерам понравилась как тематика, так и стиль, в котором проводились эти встречи. Им нравилось и то, что не существовало запретных тем и можно было обсуждать все — от функций мобильных телефонов до результатов выборов. Но остроумная перепалка между Пейджем и Брином (а позже и Шмидтом) зачастую была настоящей изюминкой, особенно когда в полной мере проявлялось фарсовое чувство юмора Брина.

TGIF в Google часто напоминала комедийное шоу. Шмидт вспоминал, что «юмор сочился совершенно естественно», когда они вдвоем были на сцене. Они могли подыгрывать друг другу, демонстрируя беззаботное подшучивание, чем обычно баловались за закрытыми дверями.

Цель лидеров была ясной и недвусмысленной: стимулировать непринужденную форму лидерства. Как размышлял Шмидт, «вы получаете то лидерство, на которое вдохновляете. Если руководство компании демонстрирует непринужденность, чувство юмора и веселье, сотрудники негласно получают разрешение вести себя точно так же — конечно, в рамках разумного».

Лидеры задали культурный тон, который остается неизменным на протяжении более двадцати лет: Google — компания, где людям дозволено шутить и быть самими собой.

Конечно, не всем лидерам удобно демонстрировать свое чувство юмора\*\*. Но можно по-разному насаждать культуру легкости, показывая, что юмор ценится в вашей организации, и при этом не делать себя центром внимания.

## ПОЧЕМУ БЫ НЕ ПОДЫГРАТЬ?

Одно из первых правил импровизационной комедии называется «Да, и...» — когда ваш партнер по сцене делает предложение (явное или подразумеваемое), вы всегда соглашаетесь с предпосылкой

\* Да, это был тонкий каламбур поисковой системы. Пожалуйста, не стесняйтесь оспаривать (только без фанатизма).

\*\* Как говорится, если есть что показать — показывай, сестренка (простите за нахальство).

и добавляете в нее что-то новое. В своей книге *Bossypants* («Командирша») Тина Фей объясняет:

*Если я начну сценку фразой «Не могу поверить, здесь так жарко», а вы в ответ просто: «Да...» — мы как бы зайдём в тупик.*

*Но если я скажу: «Не могу поверить, здесь так жарко», а вы ответите: «А чего ты ожидала? Мы же в аду». Или я: «Не могу поверить, здесь так жарко», а вы: «Да, это не слишком подходит восковым фигурам». Или я говорю: «Не могу поверить, здесь так жарко», а вы: «Я же говорила тебе, что нам не следовало лезть в пасть к этой собаке». Вот теперь мы уже кое-чего достигли.*

Подход «Да, и...» дополняет картину, помогает развитию юмора и устанавливает доверие между партнерами по сцене.

Самый верный путь к поощрению культуры легкости лежит через «Да, и...», когда юмор естественным образом рождается среди коллег и команд, утверждает Келли Леонард, автор книги... пауза... «Да, и»<sup>3</sup>.

Эффект еще более значимый (и ощущается острее), когда вы сами становитесь источником массового веселья. Аарон Истерли, CEO Rover, популярной платформы, связывающей владельцев домашних питомцев с опытными выгульщиками собак и пет-ситтерами в районе их проживания, регулярно поощряет своих сотрудников придумывать всякие шутки и розыгрыши, даже если их объектом становится он сам.

Показательный пример: утром в день восьмой годовщины компании команда Истерли решила отметить событие пончиками и игрой «Две правды и одна ложь: насколько хорошо вы знаете Аарона Истерли?». Тест включал всего десять вопросов, в каждом из которых были указаны три факта об Истерли. Как вы, вероятно, догадались (вы же сообразительные), два факта были правдой, а один — ложью; задача состояла в том, чтобы распознать ложь.

И вот какую правду об Истерли раскрыла игра:

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

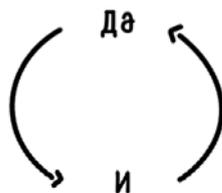
- однажды он купил джип с механической коробкой передач, забыв, что не умеет водить «механику»;
- он пришел на ужин совета директоров и не мог смотреть на еду, потому что по дороге наелся мороженого;
- однажды во время выступления он несколько раз ошибочно назвал аудиторию из руководителей MSN представителями AOL.

«В общем, в игре увековечили все глупости, которые я наделал за двадцать лет», — вспоминает Истерли. Вместо того чтобы переживать о том, что его самые неловкие ошибки были тщательно задокументированы для развлечения коллег, он присоединился к веселью, подыграл и подробно изложил истории по настоятельным просьбам своих сотрудников.

Бывший председатель правления Google Эрик Шмидт кое-что знает о том, как не мешать юмору на свой счет. Еще в бытность главой отдела разработки продуктов в Sun Microsystems Шмидт пришел на работу и обнаружил посреди своего офиса самый настоящий Volkswagen Beetle. Казалось, несколько шутников следующего уровня купили автомобиль, разобрали его, привезли ночью в офис и собрали заново до прихода босса\*. Шмидт знал, насколько важна его реакция на этот хитроумный трюк (и чудо инженерной мысли). Он вспоминал: «Я сказал себе: “Ну что ж. Мой график сбился, пожалуй, стоит им подыграть”».

Вместо того чтобы отстраниться от происходящего, он вписался (или, точнее, *вошел*) в настроение своей команды, проводя совещания в кабине Beetle в течение следующих нескольких дней.

**ПОДЫГРАЕМ?**



\* Кстати, первоапрельский День дурака был священным праздником в Sun. Там не валяют дурака. Однажды сотрудники перегрузили все содержимое офиса CEO в транспортный контейнер, припаркованный на служебной стоянке. В другой раз стол руководителя нашелся в аквариуме Сан-Франциско.

## РАСКРОЙТЕ ОБЪЯТИЯ АНДЕГРАУНДУ

В Рихар Эд Кэтмелл рассматривал сумасбродства, наполнявшие коридоры студии смехом, восторгом и милыми пушистыми монстрами, как истинную соединительную ткань компании. Но он никогда не считал, что задача лидера в том, чтобы пытаться диктовать условия культуры с высоты своего статуса. Как он говорит: «Веселье — это не то, что спускается сверху вниз».

Напротив, культура легкости может — и должна — исходить со всех уровней. И если посмотреть, можно найти потенциальную энергию повсюду. В ходе наших интервью мы обнаружили, что источники этого потенциала — сотрудники, которые помогают создать культуру легкости, — обычно подпадали под описание одного из трех архетипов: **Зачинщики**, **Носители культуры** и **Скрытые жемчужины**.

**Носители культуры** — прирожденные лидеры и восходящие звезды организации, для которых юмор представляет естественную силу. **Скрытые жемчужины** — это прилежные, но незаметные высококлассные исполнители, которые предоставляют неожиданные возможности для легкомыслия. А **Зачинщики** — подстрекатели к беспорядкам\* и нарушители правил, которые все делают по-своему и по природе скорее нонконформисты.

Как выгодно использовать каждый архетип и степень их влияния на организацию, зависит от сложившейся корпоративной культуры и текущих целей. Запустите Зачинщика в Рихар — и, возможно, он там приживется. Однако если бросить Зачинщика в клубную раздевалку Yankees, он может устроить там настоящую встряску. Или, вернее, это уже произошло.

---

\* Не путать с «Возмутителями спокойствия», американским байкерским фильмом 1970 года, снятым независимой кинокомпанией, с Джеком Николсоном в главной роли. Или с будильщиками кроликов — теми, кто ходит по фермам и трубит в горн возле кроличьего загона, чтобы кролики знали, что день начался.

## Зачинщики

Мало найдется организаций с более высокими ставками или более высоким прессингом, чем в Главной лиге бейсбола. И все же, как рассказывает Алекс Родригес, легенда New York Yankees, культура легкости была ключевой движущей силой команды в Мировой серии игр 2009 года. Но всего несколькими годами ранее в клубе царила совсем иная атмосфера.

Даже если вы не отличаете бант от балка\*, о New York Yankees — самой популярной бейсбольной команде — слышали наверняка. Но с таким багажом истории и традиций приходит определенное отвлечение к раскачиванию лодки. Давний владелец Yankees Джордж Стейнбрэннер, который руководил командой в течение 37 лет, даже, как известно, ввел строгую политику в отношении волос: никаких «хвостов» на затылке и никакой растительности на лице, кроме усов. «Мы были Goldman Sachs в бейсболе», — пошутил Родригес.

Но когда команда собралась на весеннюю тренировку в 2006 году, возникло много шума — и не только здорового — вокруг одного из новых игроков команды: центрального филдера Джонни Деймона, который был приобретен у соперника, Red Sox, в межсезонье.

Деймон был, мало сказать, колоритным персонажем. Он упивался всеобщим вниманием. Ездил на черном «феррари». Назвал свою автобиографию «Идиот». Однажды он для забавы сбросил тыкву со своего балкона на 34-м этаже. Как мог такой парень — классический Зачинщик — вписаться в формальную культуру клуба Yankees?

Он и не вписался. И вот почему это сработало. В первый день, рассказывает Родригес, Деймон вошел в клубную раздевалку «в шесть утра, со своим бумбоксом, врубив Kid Rock на полную громкость» (честно говоря, было бы странно, если бы Kid Rock звучал приглушенно). «Это был момент», — вспоминает Родригес.

Вместо того чтобы создавать нежелательные волны, беззаботная энергия, которую Деймон принес в команду, наэлектризовала группу. «У многих открылось чувство юмора», — сказал Родригес. И не только: «Это заставило нас играть лучше. Заставило нас расслабиться,

---

\* Наоми была спортсменкой в колледже, а Дженнифер тренируется в шлепанцах. Сами угадайте, кто написал это предложение.

и наша результативность возросла». Вскоре и другие игроки втянулись в орбиту беззаботности. Питчер Эй Джей Бернетт завел новую традицию: каждый раз, когда товарищ по команде совершал хоум-ран или получал удар в конце игры, Бернетт размазывал ему по лицу пирог.

Энергия Деймона была заразной, и Родригес быстрее всех осознал, как это помогло процветанию Yankees: «В мире саберметрики, где всех игроков оценивают по цифрам — хоум-раны, RBI, процент ударов, есть люди, которые заходят в клубную раздевалку и меняют правила игры. Люди, которые меняют атмосферу, энергию. В раздевалке становится светлее, и в результате команда играет лучше».

Деймон и такие же Зачинщики, как он, бросают прямой вызов устоям. Хотя их подходы, как правило, более рискованны и разрушительны, они могут способствовать изменениям в культуре — но только в том случае, если лидеры, как Родригес, достаточно проныцательны и гибки, чтобы принять их и признать их влияние.

Когда культура Pixar столкнулась с препятствием на своем пути, именно Зачинщики возглавили разворот. Как вспоминает Кэтмелл, спустя годы после основания компании первые сотрудники (некогда бывшая шумная молодежь) перешли в другую фазу жизни. Многие обзавелись семьями и воспитывали маленьких детей, поэтому вместо того, чтобы задерживаться допоздна для совместных развлечений и снятия стресса (читай: запуска ракет из пятигаллонных канистр для кулера\* на парковке, в результате чего пострадало лобовое стекло автомобиля), они спешили с работы к своим семьям. По мере того как в компанию вливалась новая группа молодежи, они черпали социальные сигналы из укоренившейся уравновешенной культуры. Как описывает Кэтмелл, однажды он проснулся и понял: «Мы потеряли наш задор».

Кэтмелл не стал с этим мириться: он призвал верных Зачинщиков, изложил свои наблюдения и побудил единомышленников к переменам. По словам Кэтмелла, все, что потребовалось, — это толчок к действию, и Зачинщики тут же включились в работу, сплотив войска, нарушая

---

\* Теперь это важный разговор о кулере для воды.

правила и вновь разжигая веселье. После такого импульса команда студии анимации решила разобрать старый грузовик. Затем, в выходные, не спрашивая разрешения, они снова собрали грузовик посреди студии. Может, кому-то грузовик в студии покажется неудобством, но, как просто выразился Кэтмелл, «это отличные симптомы».

Когда культура сбивается с курса, Зачинщики становятся катализаторами — молниями задора, которые вновь разжигают подрывную деятельность и дух беззаботности. Кэтмелл говорит: «В компании всегда найдутся люди, которые “немного того”. Если бы все были такими, как они, вероятно, великих достижений в работе ждать не пришлось бы. Но культуре организации нужны эти чудики, потому что они сигнализируют всем остальным, что быть не такими, как все, — это нормально».

Выявляя и возвышая Зачинщиков, вы поощряете веселье и игру и даете понять, что время от времени нарушать правила, разбивать ветровые стекла и врубать Kid Rock на полную громкость — это нормально.

## Носители культуры

Носители культуры — ваши восходящие звезды, которые пользуются большим уважением в организации, а также имеют склонность к юмору и игре. Если их поддерживать и поощрять, они могут стать секретным оружием в насаждении устойчивой, заразной культуры легкости.

Чтобы проиллюстрировать их роль, давайте вернемся в 2015 год и заглянем в быстрорастущий стартап онлайн-образования Coursera. CEO (и бывший президент Йельского университета) Рик Левин начинал еженедельное общее совещание как обычно, просматривая список текущих приоритетов и достигнутого прогресса. Но на этом конкретном совещании присутствовал незванный гость. Таинственный незнакомец устрояюще смотрел через гарнитуру Google Glass из-за спины Левина и вдруг стал перебивать уважаемого CEO, в то время как сотрудники наблюдали, замороженные и восхищенные.

Этот человек *выглядел* точь-в-точь как Себастьян Трун, CEO Udacity, главного конкурента Coursera. По ходу совещания его насмешки становились все более и более агрессивными. В манере

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

рассерженного суперзлодея он регулярно прерывал Левина, критикуя своего конкурента — CEO, да и саму компанию Coursera, демонстративно утрируя немецкий акцент: «О-о-о-о... ты думать, что ты есть такой модный и умный, уаһ? Мои самоуправляемые машины нарезать круги вокруг тебя!» — ухмылялся он.

Эта комедия была встречена бурным смехом и овациями, и сотрудники Coursera наслаждались эксцентричными речами. И все же Левин оставался невозмутим.

«Труном» на самом деле был Коннор Диманд-Яуман, один из первых приглашенных на работу в Coursera и, по общему мнению, звездный сотрудник. Всеми уважаемый за строгую профессиональную этику и быстрый карьерный рост, Диманд-Яуман также славился среди коллег озорным чувством юмора и способностью вдохнуть жизнь в сухую обыденность.

Месяцами ранее Диманд-Яуман прибыл на корпоративную вечеринку в честь Хеллоуина в том же самом костюме Себастьяна Труна. Левин мог бы просто посмеяться вместе с остальной частью своей команды над выходками Диманда-Яумана, но вместо этого он, используя свое положение, чтобы отметить и акцентировать проделку Диманда-Яумана, спросил, не хочет ли тот выйти в образе Труна на широкую публику.

Поощряя шуточные проделки и с энтузиазмом возглавляя их, Левин последовательно поддерживал Диманда-Яумана и его подход к легкомыслию, призывая всех остальных следовать его примеру. «Рик и другие высокие руководители поощряли наши усилия в превращении Coursera в организацию, где мы счастливы работать, — сказал Диманд-Яуман. — Они предоставили нам так много возможностей для игры, привнесения радости и поиска новых способов повышения культуры (и в конечном счете эффективности нашей компании)».

Признание Левином Носителей культуры Coursera было искренним, ярким и глубоким. Результатом их совместных усилий стала устойчивая культура веселья и игры в Coursera, которая спустя годы после ухода Диманда-Яумана по-прежнему упоминается сотрудниками как основной фактор, повлиявший на их решение прийти в эту организацию (и остаться надолго).

Чтобы активировать Носителей культуры, призовите их в бой, поделитесь задачами и возможностями, к которым они могут

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

обратиться со своей позиции. Относитесь к ним как к коллегам, разделяйте с ними организационные заботы и позволяйте им решать ключевые проблемы вместе с вами — и привносить их собственный стиль игры. Так вы будете способствовать росту того, кто может обеспечить большую выгоду как в настоящем, так и в будущем.

### Скрытые жемчужины

Наш третий архетип легко пропустить. Скрытые жемчужины — высокоэффективные, трудолюбивые люди, чаще всего не высовываются со своими вдохновляющими (и вдохновенными) навыками, причудами и хобби.

Давайте еще раз вернемся к Хироки Асаи — бывшему руководителю студии дизайна Apple, который любил «креативить» на общекорпоративных собраниях. Незадолго до очередного мероприятия Асаи узнал, что один из младших членов команды, талантливый и преданный делу дизайнер, еще и певица с классическим образованием — факт, о котором знали немногие из ее коллег.

Когда Асаи вышел на сцену в тот день, он пригласил сотрудницу присоединиться к нему, объяснив собравшимся, что она пришла поделиться недавней победой своей команды. Но как только она взяла микрофон, занавес огромной сцены распахнулся и открыл взорам евангельский хор, который тотчас стал подпевать исключительно одаренной девушке, владевшей техникой мощного белтинга.

Аудитория взорвалась восторгом, когда исполнители, бывшие «подсадкой», пританцовывая, прошествовали к сцене. Зрительный зал наполнился одобрительными возгласами, смехом и гармонией (как музыкальной, так и душевной), и выступление певицы перед двумя тысячами коллег вызвало бурю оваций.

Может, вы не услышите в криках (или пении) госпел-хора «это хорошо для бизнеса», но Асаи не согласился бы с вами.

Начать с того, что выявление уникальных талантов Скрытых жемчужин, этих прилежных, часто незаметных высококлассных исполнителей, притаившихся во всех уголках вашей организации, — мощный рецепт юмора и радости, которая ему сопутствует. Это возвращает нас к ингредиенту, который мы знаем и любим: *неожиданность*, присущая раскрытию талантов, обеспечивает восторг. Это

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

не обязательно должно быть смешно, это просто должно быть правдой, чтобы вызвать смех и радость.

Выходя далеко за пределы момента совместного смеха, это помогает формировать культуру более глубокую и прочную. Как это видел Асаи, возвышение Скрытых жемчужин в организации («тихих героев», как он их называл) служило сигналом о том, что каждый сотрудник — независимо от должности или статуса — ценится не только за то, что он производит на рабочем месте, но и за то, что он любит делать вне работы. Это означало, что, какими бы ни были ваши уникальные увлечения и индивидуальность, им здесь рады. Скрытые жемчужины — одни из ваших самых могущественных союзников в передаче этого меседжа.

Отношения работают и в обратную сторону: когда люди чувствуют себя комфортно, вкладывая в работу все свое «я» — личные увлечения, причуды, качества, которые делают их уникальными и особенными, — у них обязательно проявится и чувство юмора.

## ОФИЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ЮМОРА

Итак, вы публично произнесли что-то остроумное (или как минимум дали понять, что в вас теплится чувство юмора) и нашли убойных Зачинщиков / Носителей культуры / Скрытые жемчужины, которых вам позарез нужно разблокировать. Но вам этого мало — вы хотите создать культуру легкости, которая выдержит испытание временем!

Это подводит нас к искусству *институционализации* юмора, встраивания его в структуру самой вашей организации.

### КОНТРОЛИРУЙТЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МОМЕНТЫ

Сделайте паузу на мгновение и подумайте: каковы определяющие моменты вашей нынешней работы? Когда вы думаете о том, что было самым запоминающимся и важным, что оказало наибольшее влияние на ваше отношение к работе, — какие моменты приходят на ум?

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

Наш мозг устроен таким образом, что мы запоминаем свою жизнь не как непрерывную ленту фильма, а скорее как серию снимков. И эти снимки — те, что возникают в памяти, когда вы делаете паузу, чтобы поразмыслить, — выхвачены не случайно.

Они непропорционально распределяются по двум категориям: наиболее эмоционально напряженный момент переживания («пик») и заключительный момент переживания («конец»). Это обусловлено эвристикой, которую Даниэль Канеман и Барбара Фредриксон называют «правилом пика — конца»<sup>4</sup>.



Соответственно эти два типа моментов существенно влияют на то, как мы запоминаем события, опыт, работу и даже людей в нашей жизни. Понимание этого феномена дает нам представление о том, как можно формировать совместные воспоминания о культуре и эмоциях, которые наши сотрудники сохраняют в памяти и после того, как тот или иной опыт пройдет.

Создание своей культуры, по словам Асаи, похоже на создание семейного фотоальбома. «Занимаясь этим, вы предпринимаете очень обдуманные шаги, чтобы выделить людей, моменты и места, где побывали; вы вставляете эти кадры в рамку и вешаете их на стену». Эти моменты, по его словам, становятся постоянным напоминанием о семейных ценностях — или, в случае организации, о ее ценностях и культуре.

При созыве всех членов организации важен каждый момент — именно поэтому Асаи так много вложил в объединение людей

необычными и пронизанными юмором способами. От госпел-хора и видео с сотрудниками в роли группы Blue Man до изощренной сцены погони (с Асаи в роли жертвы) — эти моменты были тщательно продуманы, чтобы создать сенсорные пики, — те, что возродят в памяти пережитый опыт и будут «висеть на стене», продолжая напоминать о ценностях еще долго после того, как момент прошел.

Эта глава изобилует примерами компаний, которые привносят юмор в корпоративные собрания, чтобы создать пики — и вы знаете четыре архетипа людей, которые в разной степени помогут вам сделать так, чтобы «пиковые» моменты ожили.

Но что насчет концов?

Джина Амаро Рудан, начинавшая как «культурный алхимик» в Google X (секретный исследовательский и опытно-конструкторский центр компании, занимавшийся смелыми, амбициозными и, казалось, невыполнимыми задачами), знала, что команде нужен ритуал смерти — в смысле смерти рабочих проектов.

Основываясь на хорошо известных церемониях, таких как *Día de los Muertos* (День мертвых), Рудан задумала *Día X*, вскоре превратившийся в ежегодный общекорпоративный праздник, во время которого сотрудники Google X строят алтари убитым прототипам, произносят панегирики закрытым бизнесам и оплакивают похороненные идеи. Юмор здесь используется, чтобы подчеркнуть организационно значимые «концы».

На первый взгляд День мертвых может показаться полной противоположностью беззаботности. Но он стал удивительно веселым способом укрепления культурных ценностей новаторства и гибкости, ключевых факторов успеха Google X. Нужно «уважать свою идею, учиться на ней, — говорит Рудан. — И мы делаем это каждый год с помощью ритуала».

Но привнесение легкомыслия в концовки не обязательно должно выливаться в высокочатратное и масштабное мероприятие, как показывает опыт одного из наших студентов. В Бостонской консалтинговой группе он и его команда трудились над проектом для особо привередливого клиента. По мере того как проект подходил к концу, команда чувствовала себя все более напряженной и эмоционально опустошенной месяцами неблагоприятной работы. Руководитель

проекта организовал командный ужин и провел затейливую церемонию, вручив каждому члену команды «наградную бумажную тарелку», на обратной стороне которой был увековечен какой-то забавный эпизод, произошедший за время работы.

Как вспоминал наш студент, «это был ужасный проект, но команда тем не менее вспоминала его (и друг друга) довольно тепло благодаря той церемонии. Я почти уверен, что у меня до сих пор где-то хранится эта тарелка».

Так что имейте в виду: люди помнят пики и концы. Когда ваших сотрудников спрашивают о культуре их организации, когда к ним подходят с вопросом «Как там работается?» или «Почему мне следует присоединиться к вам?», в своих ответах они будут опираться на самые острые воспоминания.

Сделайте так, чтобы эти воспоминания были добрыми.

## ОБРАТИТЕ СЛУЧАЙНОСТИ В ФОЛЬКЛОР

Но не всем под силу создавать оригинальные юмористические церемонии и традиции. Мы это понимаем. И готовы помочь.

Если предложенные варианты вам не подходят, попробуйте вместо этого положиться на свою *наблюдательность*. Ищите *естественные* моменты восторга и, если почувствуете, что они соответствуют культуре, к которой вы стремитесь, либо просто отойдите в сторону, либо поддержите их и позвольте им развиваться.

В лабораториях Ford Smart Mobility Greenfield, создающих мобильные решения для высокотехнологичного транспорта будущего, один из инженеров однажды заметил, что решить некоторые проблемы «сложнее, чем надеть носки на курицу». Вдохновленная его метафорой, команда установила еженедельную традицию вручения одному из сотрудников пары носков диких расцветок или фасонов (или с цыплячьим принтом) в знак признания его отличной работы. Эта традиция настолько прижилась, что новых сотрудников и посетителей лаборатории по сей день приветствуют в компании сделанными на заказ носками куриной тематики. Носков раздают так много, что они стали отдельной статьей бюджета лаборатории.

Ритуалы — сердце культуры организации или команды. По словам исследователя Майка Нортон из Гарвардского университета,

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

даже кажущиеся странными ритуалы могут сплотить группу<sup>5</sup>. Пробуждая чувство общности и доброжелательность, ритуалы стимулируют приверженность делу, старательность и производительность. Они часто закрепляются в небольшой команде, а затем распространяются по всей организации, настолько вплетаясь в ткань корпоративной культуры, что никто уже не может вспомнить то время, когда их не существовало.

Как и самые впечатляющие комики, лидеры, обладающие способностью удивлять, прежде всего являются искусными наблюдателями, остро подмечающими новые привычки или действия, которые можно включить в «официальные» организационные церемонии. Именно это и сделал Джоуи Цвиллингер, когда сотрудница подошла к нему с предложением странного пари.

Цвиллингер — CEO стабильно развивающейся обувной компании Allbirds. Однажды в августе 2016 года сотрудница маркетинговой команды заключила с ним пари, что к концу этого месяца их выручка достигнет 1,25 миллиона долларов. Это был их шестой месяц в бизнесе, и Allbirds только-только начала выходить из сезонного затишья в розничной торговле в июле, не говоря уже о нехватке запасов. Цвиллингер счел названную цифру неоправданно высокой, но подыграл дерзкой оптимистке. Когда он спросил, что на кону, она ответила: «Машина froisé\* для офиса».

К их общему удивлению, Allbirds достигли заявленного показателя. Цвиллингер сообщил всей компании о своем проигрыше и не только купил машину froisé, но и учредил еженедельный праздник; Пятницы Froisé стали резонансным\*\* мероприятием. Так одноразовая шутка превратилась в долгую симпатичную традицию.

В обоих описанных случаях новые традиции возникли органично, из счастливых случайностей. Как лидер, вы можете поощрять формирование этих спонтанных ритуалов, обращаясь к своим Зачинщикам и Носителям культуры — традиции, которые проистекают снизу, как правило, более охотно принимаются в сравнении с теми, что

---

\* Слово-гибрид, означающее «ледяное розовое вино». Это наша самая любимая сноска во всей книге.

\*\* Настолько, что большинство сожалело об этом по субботам.

спускаются сверху. Ищите *органичные* моменты радости, поддерживайте их, а потом просто не мешайте — они сами проложат себе дорогу.

### Стены могут говорить

Что говорит о вас язык вашего тела прямо сейчас?

Ваши плечи расправлены или сгорблены? Губы растягиваются в улыбке или плотно сжаты? Вы сидите в горделивой позе, с высоко поднятой головой, грудь вперед — как королевская особа? (Имеется в виду кто-то из крепких королей, а не один из этих хилых Габсбургов.)

Язык тела говорит о многом. Физическое пространство организации в этом смысле ничем не отличается.

«Физическое пространство — это язык тела организации, — говорит Брендан Бойл, директор международной дизайнерской фирмы IDEO. — Когда вербальный и физический языки расходятся — точно так же, как бывает с языком нашего тела, — физический язык господствует безраздельно».

Неслучайно технологические гиганты, такие как Google и Facebook, проводят свои собрания в конференц-залах с названиями вроде «Не мы запустили Firefox»\*, «Шарф Стивена Тайлера»

---

\* Услышав об этом, наш друг Дэвид Иско исчез на час без объяснения причин и появился с набором исторически точных аллюзий на мотив известной песни [Билли Джоэла] «Не мы раздули пожар». Наслаждайтесь!

#### «Не мы запустили Firefox», автор Дэвид Иско

NCSA, Mosaic, Erwise провален, архаика.

Марк Андрессен, Джеймс Кларк, Barksdale,

Netscape Navigator, Годзилла как аллигатор.

Номер один на рынке, убийца IPO.

Netscape продан AOL, поддержка продукта ни к черту.

iPlanet распушен, идти больше некуда.

AOL все хуже, Mozilla в опен сорс.

Foundation, Corporation, устаревший набор.

Firefox, Thunderbird, товарищи-хакеры сеют слово.

Bugzilla, Gecko, Pocket, кто читает?

Не мы запустили Firefox,

Он стар как мир,

Где родился браузер.

Не мы запустили Firefox,

Не наших рук дело коды,

Но грузят его наши айфоны.

и «Токсичный». Эти шуточные сигналы — неуловимые, как намек на улыбку, — говорят сотрудникам, что легкомыслие приветствуется.

Все мы слышаны о хай-тековских офисных пространствах технологических гигантов, заполненных столами для пинг-понга, батутами и красочными горками, соединяющими конференц-залы (да, это правда).

Хотя превращение вашего офиса в игровую площадку действительно может создать благоприятную почву для легкомыслия (и для коллективных исков), это ни в коем случае не единственный способ. Исследования подтверждают, что множество факторов среды: от большей свободы сотрудников в отношении дизайна рабочего места до такой ерунды, как растения и яркие цвета, — могут способствовать вовлеченности, производительности, творчеству и благополучию. Работа Джастина Берга, организационного психолога из Стэнфордского университета, показывает, что «первичная метка» — иначе говоря, первый визуальный сигнал, который видит сотрудник, когда генерирует идеи, — закрепляет траекторию новизны и полезности. Когда первичная метка удивительна или необычна, она провоцирует творческий подход<sup>6</sup>.

В самом деле, некоторые наиболее эффективные и глубокие изменения физического пространства, которые мы наблюдали, были наиболее простыми. словно вездесущие подмигивания, вплетенные в канву физического пространства, они постоянно сигнализируют: «Мы здесь не только для работы, но и для игры».

Например, когда лидеры JibJab впервые разрабатывали дизайн своей штаб-квартиры в Лос-Анджелесе, они решили разместить повсюду огромные вывески, демонстрирующие ценности компании, одна из которых гласила: ГИБКСТЬ. Или, точнее, *предполагалось*, что будет читаться как ГИБКСТЬ. А на самом деле получилось: ГУБКСТЬ. Упс. Но соучредители Грегг и Эван Спириделлис решили сохранить надпись с ошибкой и продемонстрировать ее во всей красе как напоминание о том, что компания приветствует неудачи и не воспринимает себя слишком серьезно.

Создание пространства легкости имеет большое значение для укрепления важнейших корпоративных ценностей. IDEO — мастера в этом деле, будь то побуждение сотрудников отвечать на забавные

или наводящие на размышления подсказки с плакатов на стенах или случайное размещение странных сюрпризов по всему офису — как лунка для мини-гольфа у основания унитаза. В Forrester команда создала стену с «цитатами недели», где документировали самые смешные моменты и фразы, призывая всех сотрудников к наблюдательности и поиску забавных ситуаций в течение рабочего дня. И в 2014 году, когда Tesla подарила миру все свои патенты, в компании отметили эту важную веху, с гордостью разместив на массивной стене своего предприятия лозунг, обыгрывая популярный мем: ВСЕ НАШИ ПАТЕНТЫ ПРИНАДЛЕЖАТ ВАМ.

В конце концов, конкретное воплощение не так важно, как точность отражения уникальных ценностей и индивидуальности корпоративной культуры — сущности и основных ориентиров компании.

Мы снова возвращаемся в Pixar, где Эд Кэтмелл проводит для нас экскурсию, пока креативщики спускаются по своим рабочим местам с затейливо оформленными столами и даже небольшими частными уголками. Как описывает это опытный аниматор и режиссер Pixar Брэд Берд: «Если вы пройдетесь по отделу анимации, то увидите там полный разгул фантазии. Один строит фасад в стиле вестерна. Другой громоздит нечто похожее на Гавайи».

Проходя мимо одного офиса, мы замечаем очертания арки, нарисованной на стене. Заметив наше замешательство, Эд объясняет: Pixar всегда держит стены офиса белыми — как чистый холст, чтобы аниматоры могли рисовать на них. В какой-то момент сотрудник пошел дальше, прорубив в стене огромную арку, чтобы наблюдать за проходящими мимо людьми, не выходя из собственного закутка. Хотя тот креативщик уже покинул компанию и двинулся дальше, а его преемник заделал дыру в стене, команда решила отдать должное бывшему коллеге и нарисовала на стене контуры той арки (опасный прецедент, если они когда-нибудь наймут на работу Вайли Койота).

Такое отношение к персонализации офиса в Pixar символизирует философию Кэтмелла о легкости на рабочем месте: «Все органическое подразумевает начало и конец. Мы должны позволить нашим

традициям расти, развиваться и умирать органично, чтобы освободить место для нового».

По мнению Кэтмелла, за традиции не надо держаться до последнего — какие-то померкнут, но родятся другие, чтобы занять их место. Как в случае с той аркой в офисе, руководителям необходимо уважать старые традиции, позволяя им исчезнуть естественным путем, чтобы могли появиться новые. Руководители должны быть уверены, что посеяли правильные семена и открыли возможности правильным людям с тем, чтобы новые ритуалы, традиции и элементы в их физическом пространстве обрели форму.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

