ТОМ КЕЛЛИ
при участии Джонатана Литтмана

От создателя IDEO

10 ГЕРОЕВ ВАШЕГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ ПРИВЕДУТ КОМПАНИЮ К УСПЕХУ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	Адвокат дьявола	8
Глава 1	Антрополог	22
Глава 2	Экспериментатор	48
Глава 3	Опылитель	76
Глава 4	Барьерист	102
Глава 5	Коллективист	126
Глава 6	Режиссер	156
Глава 7	Архитектор впечатлений	182
Глава 8	Сценограф	212
Глава 9	Опекун	234
Глава 10	Рассказчик	262
Глава 11	Все вместе	282
Благодарности		288
Алфавитный указатель		291

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ВВЕДЕНИЕ

Адвокат дьявола

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Мы все через это проходили. Вы предлагаете к обсуждению на совещании свою выстраданную идею. Бурная дискуссия, положительные отзывы, и, кажется, дело в шляпе. Но внезапно раздается: «Позвольте мне побыть адвокатом дьявола*...» — и ваши надежды рушатся в один миг.

Прикрывшись этой фразой, оппонент словно снимает с себя личную ответственность и получает возможность безнаказанно отпускать критические замечания, пока не уничтожит вашу неоперившуюся идею. Подобная стратегия необыкновенно действенна, и ее часто можно наблюдать в конференц-залах многих американских компаний. Поразительно, сколько яда скрывается в этой простой фразе. В современном мире адвокаты дьявола превращаются в незримых безжалостных убийц, из-за которых каждый день погибают тысячи отличных идей, проектов и концепций.

Но какое отношение все это имеет к вам? Почему я заостряю внимание на этой проблеме? Потому что новаторство подпитывает энергией любую компанию, а скептицизм и обесценивание, желание видеть исключительно недостатки, проблемы и потенциальные неприятности могут разрушить все. Даже консервативное британское издание The Economist недавно признало, что инновации стали важнейшим компонентом современной экономической системы. То же самое можно сказать и об организациях.

За четыре года, прошедших с момента выхода моей первой книги о методах работы IDEO «Искусство инноваций» (The Art of Innovation), мне довелось поработать с клиентами из разных уголков мира: Сингапура,

* Адвокат дьявола — в католической традиции роль священнослужителя, который во время процесса канонизации старается всячески очернить кандидатуру потенциального святого. В настоящее время употребляется в отношении людей, стремящихся найти недостатки, обесценить оппонента или его идеи. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Сан-Франциско, Сан-Паулу. Расширился спектр наших услуг: мы работаем в области здравоохранения, розничной торговли, транспорта, финансов, потребительских и продовольственных товаров. На моих глазах инновации превратились в инструмент управления и преобразования всех аспектов культуры. Безусловно, замечательный продукт — одна из составляющих успеха, но в условиях конкуренции компании должны предлагать клиенту нечто большее. Новаторство необходимо на каждом этапе бизнес-процесса и должны касаться каждого сотрудника. Компании, нацеленные на успех, создают корпоративную культуру, поощряют творческий подход и самообновление, новые идеи и точки зрения.

Даже консервативное британское издание The Economist недавно признало, что инновации стали важнейшим компонентом современной экономической системы.

По результатам исследования Бостонской консалтинговой группы, в котором участвовали предприятия из различных секторов экономики почти 50 стран, девять из десяти руководителей признают роль инноваций. Раньше бизнес-издания ранжировали корпорации главным образом по объему продаж, темпам роста и прибыли. Теперь же речь идет прежде всего о количестве воплощенных идей. Конечно, расширение бизнеса и модернизация приводят к взаимодействию разнонаправленных подразделений и в итоге к росту, но залог долгосрочного развития — именно инновационная культура. Многие компании, оптимизировав производство и финансовую деятельность, осознают, что на мировых рынках для борьбы с конкурентами, располагающими более дешевыми производственными ресурсами, необходимо использовать стратегию постоянного внедрения инноваций. Как бы сказал мой друг Том Питерс, уменьшение масштабов — это не путь к величию. В сверхконкурентной среде современного бизнеса есть правило: либо вы внедряете инновации и выигрываете, либо терпите поражение. Важно не столько повышение качества текущих предложений, сколько способность компании адаптироваться к новым требованиям, придумать что-то новое. Продаете ли вы бытовую электронную аппаратуру или финансовые услуги, скорость, с которой вы должны придумывать новшества и обновлять свою линейку продуктов, постоянно растет.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Успех, поставленный на конвейер

Когда я дописывал последние страницы этой книги, компания Google, чья поисковая система на тот момент уже была самой популярной в мире, продолжала развиваться семимильными шагами и каждый месяц либо приобретала тот или иной стартап, либо запускала очередной онлайн-сервис — от поиска редких книг в крупнейших библиотеках мира до просмотра аэрофотографий любой точки планеты и автоматического создания текстовых расшифровок прошедших телевизионных передач. Прежде чем Google представил сервис поиска с рабочего стола Desktop Search, я воспринимал эту компанию исключительно как создателя поисковой системы в интернете. Но они убедили меня, что скоро я буду использовать поисковик для любых данных на жестком диске.

Конечно, Google — далеко не единственные, кто создает новинки с частотой пулеметной очереди. Многие фирмы поставили их на конвейер. Вот несколько моих любимых.

- Компания W. L. Gore & Associates, создатель материала Gore-Tex, не только производит невероятно широкий ассортимент продуктов (от гитарных струн до искусственных кровяных телец), но и выделяется своими принципами — командной работой и равноправием сотрудников. Никаких боссов и строгого разделения рабочих обязанностей. Атмосфера в Gore располагает к новым идеям, и их количество подтверждает правильность такого подхода. Недавно Gore назвали самой инновационной компанией США, она постоянно находится на вершине рейтингов и является привлекательным местом работы в Германии, Италии, США и Великобритании.

- Gillette за годы своего существования сумела захватить огромную долю рынка, выпуская бритвенные станки Sensor и MACH3 — модели, превосходящие конкурентов. Вместо того чтобы почивать на лаврах, фирма недавно вложила большие деньги в еще более амбициозный проект — автоматическую бритву M3 POWER. В ходе своей деятельности Gillette удалось создать культуру непрерывного поиска инноваций, позволяющую компании всегда быть на шаг впереди.

- Уникальная сеть розничных магазинов из Германии Tchibo была основана в 1950-е годы. Все началось с простой кофейни, которая

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

со временем превратилась в потрясающий международный торговый бренд. Задумка Tchibo — соединить Starbucks с Brookstone, то есть солидное кафе с эклектичной коллекцией постоянно меняющихся товаров. Лозунг «Новинки каждую неделю» — одна из составляющих ее успехов. Широкий ассортимент товаров — от кружевного белья до велосипедов — полностью обновляется еженедельно и продается в огромных количествах всего в течение семи дней. Согласно отчетам Tchibo за одну неделю у них разошлось больше телескопов, чем было продано по всей Германии за предыдущий год. Компания представляет совершенно новую тематическую подборку товаров 52 раза в году и добивается впечатляющих объемов продаж в Европе.

Человеческий фактор

В этой книге рассказывается о личностях и командах, продвигающих инновации, ведь у истоков любого движения в бизнесе находятся люди. Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры и достаточно длинный рычаг — и я сдвину Землю!» Авторы идей, описанные в следующих десяти главах, возможно, самые влиятельные люди, но у каждого свой рычаг, свои инструменты и собственная точка зрения. А правильно выбранная мера воздействия в сочетании с энергией и умом обладает невероятной силой. Сделайте так, чтобы каждому нашлось место в команде. Вместе вы сможете достичь потрясающих высот.

Самой важной частью речи для новаторов в IDEO считают глагол. Новаторы работают на опережение. Они энергичны. Они стремятся создавать новое, экспериментировать, вдохновлять, развивать необычные идеи. Наши приемы могут показаться странными, но результаты превосходят все ожидания.

В новшествах есть идеи и действия, искры и огонь. Новаторы не витают в облаках. Они твердо стоят на земле. Компания 3M — одна из первых, где инновации стали основой основ брендовой политики. Там используют такое определение: «Инновация — это новая воплощенная в жизнь идея, в результате которой компания развивается, получает прибыль или выгоду». Блестящей идеи недостаточно. Новшества начинаются, когда кто-то претворяет их в жизнь. Идеи. Действие. Реализация. Выгода. Прибыль. Убедительная цепочка, но в ней не хватает одного звена — *людей*. Именно поэтому мне больше нравится следующая формулировка

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

инновационного сообщества: «Люди, создающие ценность путем воплощения в жизнь новых идей». Из классического определения 3M следует, что «инновации случаются». Однако в бизнесе, к сожалению, нет места самопроизвольным возгораниям. Новшества совершенно точно не начинаются и не развиваются сами по себе. Их создают люди, используя воображение, силу воли и упорство. При этом кем бы вы ни были — рядовым членом команды, ее лидером или руководителем компании, — единственный путь к успеху проходит через сотрудничество. В одиночку вы ничего не добьетесь.

Эта книга посвящена людям. Мы обсудим роли, которые они могут играть, или шляпы, которые могут надеть, или образы, в которых могут предстать на публике. Речь идет не о светилах вроде Томаса Эдисона или руководителях крупнейших компаний, например Стиве Джобсе или Джеффри Иммельте. В центре нашего внимания будут бесчисленные невоспетые герои и команды, каждый день претворяющие идеи в жизнь.

Каждая из десяти глав этой книги посвящена одному из разработанных в IDEO инструментов для работы с нововведениями. Эти инструменты можно назвать талантами или ролями. Список не претендует на полноту, его цель — расширить ваш репертуар. Мы пришли к выводу, что использование одной или нескольких ролей поможет команде выразить нестандартную точку зрения и разнообразить инновационные решения.

Знакомя сотрудников с этими ролями, вы даете им возможность противостоять скептицизму. И когда кто-нибудь скажет: «Позвольте мне выступить в роли адвоката дьявола» — и начнет душить новорожденную идею, кто-нибудь другой, возможно, наберется смелости и возразит: «Давайте выступлю в роли Антрополога, ведь я не раз видел, как клиенты мучаются с этой проблемой, а предложенная идея способна все исправить». И к конструктивному голосу добавится еще один: «Посмотрим на проблему глазами Экспериментатора. Мы можем всего за неделю сделать рабочую модель, и сразу станет ясно, насколько идея перспективна». А затем кто-то четвертый вызовется быть Барьеристом и пообещает раздобыть для команды финансирование. Адвокат дьявола вряд ли когда-нибудь исчезнет, но десять новаторов смогут его сдержать. Или отправить куда подальше.

Адвокат дьявола вряд ли когда-нибудь исчезнет, но десять новаторов смогут его сдержать. Или отправить куда подальше.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тут я должен сделать одну важную оговорку. Неприятие адвоката дьявола не означает, что со всем надо соглашаться. В IDEO всегда верили в конструктивную критику и открытую дискуссию. Четко определенные роли новаторов развивают критическое мышление, ведь члены команды учатся смотреть на проекты по-разному. У адвоката дьявола почти никогда нет собственного мнения. Он предпочитает кромсать идею едкими критическими замечаниями, оставаясь мелочным и недовольным. Напротив, новаторы призваны придать людям сил для защиты своих убеждений.

Что же это за роли? Некоторые из них и без того уже используются в крупных компаниях, но либо до конца не изучены, либо не всем известны. Именно в них сокрыты неиспользованные организационные ресурсы. Это запас энергии, рвущейся в бой. Все мы знакомы с яркими, способными людьми, чью деятельность едва ли можно отнести к одной из традиционных категорий: инженер, маркетолог, менеджер проекта.

В мире, где специализации перетекают одна в другую, новые роли способны породить целое поколение новаторов. Благодаря им люди смогут воздействовать на социальную среду и на работу команды. Давайте коротко расскажем о каждой из ролей.

Ученики

И организациям, и сотрудникам необходимо постоянно находить новые источники информации, чтобы расширять базу знаний и развиваться, поэтому первыми идут три роли учеников. В их основе убеждение, что никто не может успокоиться, как бы ни были хороши сегодняшние результаты компании. Мир стремительно меняется, и передовая идея уже завтра может превратиться в анахронизм. Ученики помогут команде не зацикливаться на текущей деятельности и не переоценивать глубину своих знаний. Люди-ученики достаточно скромны и ставят под сомнение даже собственные убеждения, а значит, всегда открыты для озарений.

1. **Антрополог** несет в коллектив новые знания и идеи, подмечая их в поведении окружающих и проникаясь глубоким пониманием того, как люди физически и эмоционально взаимодействуют с продуктами, услугами и пространствами. Когда сотрудница IDEO изучает «человеческий фактор» и двое суток проводит в больнице, наблюдая за пожилым человеком до и после операции (как это описано

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в первой главе), она живет жизнью Антрополога и помогает разрабатывать новые медицинские услуги.

2. **Экспериментатор** непрерывно создает прототипы на основе новых идей и учится методом проб и ошибок. Экспериментатор идет на обдуманные риски, чтобы достичь успеха, реализуя теоретические концепции на практике. Когда концерн BMW отказался от традиционных рекламных технологий и сделал короткие кинематографические видео для своего сайта bmwfilms.com, никто не предполагал, что эксперимент будет успешным. Триумф этой затеи подробно описан во второй главе.

3. **Опылитель** исследует другие отрасли и корпоративные культуры, а потом выстраивает инсайты в соответствии с уникальными потребностями предприятия. Когда открытая всему новому японская бизнес-леди преодолевает восемь тысяч километров в поисках вдохновения для нового бренда и по другую сторону океана находит идею, которая становится отправной точкой для миллиардной империи розничных магазинов, — она проявляет себя как Опылитель. Ее история изложена в третьей главе.

Организаторы

Следующие три роли — организаторские. Исполняют их люди, в совершенстве изучившие зачастую не поддающийся логике процесс продвижения идей в компании. В IDEO раньше были уверены, что идеи должны говорить сами за себя. Но даже блестящие идеи конкурируют за время, внимание и ресурсы, и люди-организаторы знают об этом. Барьерист, Коллективист и Режиссер знали с самого начала: люди-организаторы не пренебрегают такими категориями, как бюджет и распределение ресурсов, не вешают на них ярлыки «политических игр» и «бюрократических проволочек». Они понимают, что перед ними своего рода шахматная партия, и играют, чтобы победить.

1. **Барьерист** осознает, что на пути к нововведениям компанию ждет немало преград, и умеет преодолевать или избегать их. Несколько десятилетий назад сотрудник 3M изобрел клейкую ленту. Его идею

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

забраковали, но он не сдался. Не превышая лимита на покупки в 100 долларов, положенного каждому сотруднику, он приобрел все необходимое для производства первой маленькой партии скотча. Его упорство было вознаграждено — и компания 3M в общей сложности заработала миллиарды долларов благодаря Барьеристу, готовому обойти правила.

2. **Коллективист** помогает сколотить и сплотить разношерстные команды. Часто он ведет их за собой, находя новые возможности взаимодействия и мультидисциплинарные решения. Когда менеджер по работе с клиентами с помощью мозгового штурма находит подход к скептически настроенному корпоративному клиенту и получившаяся в результате партнерская программа удваивает продажи, он блестяще исполняет роль Коллективиста.

3. **Режиссер** отвечает за команду и помогает разжечь огонь творческих способностей каждого из ее членов. Когда изобретательная руководящая сотрудница компании Mattel Inc собирает команду, которую называет «Утконос», и создает с ней платформу по продаже игрушек стоимостью 100 миллионов долларов, она становится образцом для подражания для Режиссеров по всему миру. Ее история — в шестой главе.

Строители

Оставшиеся четыре роли — строители, которые с помощью идей учеников и ресурсов организаторов делают нововведения реальностью. Строители — это лица компании. Эти люди всегда привлекают внимание, поэтому чаще всего искать их нужно в самом сердце рабочего процесса.

1. **Архитектор впечатлений** создает потребительский опыт, выходящий за пределы строгой функциональности продукта. Он устанавливает глубокую связь с выраженными или скрытыми потребностями клиента. Когда магазин мороженого превращает приготовление холодного десерта в увлекательное, волнующее представление, это и есть создание нового успешного пользовательского опыта. Растущие цены на продукт и работающее на полную мощность сарафанное радио — награда, напрямую связанная с работой Архитектора впечатлений.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

2. **Сценограф** обеспечивает членам команды пространство, где они смогут показать, на что способны. Этот человек преобразует рабочие места в инструменты, формирующие поведение и отношение к работе. Такие студии, как Pixar и Industrial Light & Magic, знают, что правильно обустроенная офисная среда помогает развивать и поддерживать культуру творческого отношения к работе. Когда продуктивность бизнес-команды удваивается в результате реорганизации рабочих мест, а спортивная команда после переезда на новый стадион обнаруживает в себе инстинкт победителя — это как нельзя лучше демонстрирует ценность Сценографа. Компании, грамотно использующие силу Сценографа, иногда становятся свидетелями впечатляющего роста результатов, сторицей окупающего все затраты на преобразования.

3. **Опекун** назван так по аналогии с социальной ролью и оправдывает это название, заботясь об интересах клиента и выходя за пределы стандартного обслуживания. Опекуны предвосхищают потребности клиентов, готовы откликнуться на любые их пожелания. Когда вы видите, что та или иная услуга пользуется большим спросом, вероятно, за этой популярностью стоит Опекун. Винная лавка в Манхэттене, которая без единого слова учит посетителей получать удовольствие от вина, — это Опекунство во всей красе, позволяющее, помимо прочего, владельцам магазина получать солидную прибыль.

4. **Рассказчик** поднимает боевой дух команды и улучшает осведомленность клиентов о бренде, создает привлекательные сюжеты на тему общечеловеческих ценностей или культурных особенностей компании. Многие крупные бренды — от Dell до Starbucks — окружили себя корпоративными легендами, поддерживающими их имидж и укрепляющими компанейские отношения в коллективе. Фирма Medtonic, знаменитая своими инновационными продуктами и стабильными показателями роста, укрепляет корпоративную культуру историями пациентов, рассказанными от первого лица, о том, как продукты компании изменили к лучшему или даже спасли им жизнь.

Популярность ролей в том, что они результативны. Не в теории и не на тренинге, а в условиях безжалостного рынка. IDEO проверяла их на деле тысячу раз, заменив тестовую лабораторию «полевыми» испытаниями.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Ежегодно мы работаем над сотнями инновационных проектов. И если раньше в числе наших клиентов преобладали молодые стартапы и технологические компании, то сейчас крупнейшие заказы поступают от лидеров рейтингов Fortune. Они нацелены не на одиночные проекты, а на серии нововведений. Заказчики приходят к нам, чтобы зарядиться идеями и энергией талантливой команды, в совершенстве овладевшей такими ролями, как Опылитель, Антрополог и Экспериментатор.

Преобразование инноваций

Цель этой книги — помочь внести в работу элементы, присущие процессу создания нового. Я хотел придать новаторству человеческое лицо. Мне помог не только брат Дэвид, основавший нашу фирму, но и сотни одаренных дизайнеров, инженеров и специалистов по человеческим факторам, которые на протяжении 27 лет прокладывали путь. Надеюсь, что эта книга воздаст им должное, осветив ключевые подходы и роли.

«10 героев вашего бизнеса...» рассказывают о том, как люди и команды применяли приемы, пробуждающие в компании неугасимый дух творческого развития, как успешные бизнес-предприятия создавали оригинальные стратегии и делали их частью своей работы. Когда маховик творческих способностей команды раскручивается, импульс приводит к лидерству.

С каждым годом конкуренция на мировых рынках ужесточается, и эта книга рассказывает, как находить возможности для изменений в рамках компании, индустрии, региона или даже страны. Она о том, как применять эффективные роли и таким образом повысить значимость команды в организации. Грамотно выбранный и вовремя реализованный проект вполне может подстегнуть сотрудников и зарядить энтузиазмом весь офис. Разгорится пламя инновационной культуры, которое будет жить своей жизнью.

Пока не попробуешь — не поймешь. В следующих главах вы найдете доказательства, что построенная вокруг нового корпоративная культура дает организации энергию для преобразований. Вы познакомитесь с фирмами, которые не ограничиваются созданием привлекательных продуктов и услуг. В них творческий процесс — работа, поиск источников вдохновения, сотрудничество — наполнен потрясающей энергией, заставляющей двигаться вперед.

Не забывайте, что описанные роли не имеют отношения к типу характера или особенностям поведения, они не закрепляются навсегда

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

за одним-единственным членом команды. Роли не опираются на заданную бизнес-ДНК человека. Они в равной степени доступны всем или почти всем сотрудникам. Последние могут меняться ролями, раскрывая различные аспекты своих способностей.

Может показаться, что гибкость в смене ролей непростое дело. Однако, скорее всего, вы уже это умеете. Например, я каждый день предстаю по меньшей мере в дюжине разных ролей: мужа, отца, брата, сотрудника IDEO, оратора, наставника, члена «команды преобразования». Когда я полностью погружен в рабочие дела, мне вдруг звонит сын — и я моментально переключаюсь на роль отца, меняя модель поведения, тон, запасаясь терпением и даже изменяя образ мысли. Оставаться в одной роли, когда от вас требуется переключиться на другую, — неподобающе и неэффективно. Хуже того, такое поведение навредило бы моим отношениям с близкими или карьере. А вот правильный выбор роли может принести немалую пользу.

С новаторскими ролями дело обстоит ровно так же. Слишком многие играют адвоката дьявола, вместо того чтобы выбрать Антрополога, поискать в себе задатки Коллективиста, примерить роль Архитектора впечатлений. Новаторские роли позволяют расширить творческий арсенал, выбрать подходящую маску для каждой стоящей задачи. Так создается блестящий новизной лексикон, невиданный прежде дискурс, подстегивающий членов команды делать уникальный вклад в успех предприятия.

Подобно актеру, который перевоплощается в своего персонажа, вы, возможно, почувствуете, что с новой ролью меняете отношение к окружающему, воззрения и даже поведение. Изменения могут привести к заметному личностному и профессиональному росту. Рассматривая десять элементов инноваций как роли, а не как инструменты, мы напоминаем себе, что они требуют от любой современной компании полного погружения. Время от времени проверять для галочки их статус явно недостаточно. Овладение ролями подразумевает, что человек сам становится «инновационным», а не просто создает что-то новое.

Когда начнете перестраивать свою команду, помните, что для распределения ролей нет формулы. Один сотрудник может играть несколько ролей. Не стоит составлять схему, где каждая роль будет отведена тому или иному члену коллектива, формировать команду ровно из десяти человек тоже ни к чему. Маловероятно, что в одном коллективе будут представлены все роли. С другой стороны, это не Голливуд, и никто не захочет переходить с одного проекта на другой, везде исполняя одну и ту же стереотипную

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

роль. Вместе с проектами меняться наверняка будут и роли — возможно, вы испробуете по меньшей мере две или три.

Безусловно, одни роли подойдут вам лучше, другие — хуже. Вероятно, вы прирожденный Опылитель или ловкач Экспериментатор. Может быть, вы выясните, что справляетесь с ролью Антрополога куда лучше, чем думали. Обладатели новаторских ролей не конкурируют. Развитие потенциала всей компании — главная задача. Навык двух или трех ролей может привести к фундаментальным переменам. «10 героев вашего бизнеса...» приглашают расширить палитру цветов. Возможно, вы всегда предпочитали синий или зеленый, но если прочтете эту книгу и попробуете сделать мазок фиолетовым, то результаты могут поразить. Так что берите кисть — и творите.

Полотно ждет.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ