

КАК НАПРАВИТЬ ЭНЕРГИЮ В ДРУГОЕ РУСЛО?

Тот, кто способен преобразовать свои вопросы и идеи в реальные свершения, и двигает общество вперед.

Майкл Хоули

Как-то раз в 2002 году в Нью-Йорке лимузин Роуз Маркарио, финансового директора частной инвестиционной компании, попал в пробку. Она приехала, чтобы найти средства для новой волны инвестиций. Лимузин еле полз, и Роуз с раздраженным вздохом посмотрела в окно, пытаясь увидеть, чем вызвана пробка. «Человек, явно не совсем здоровый психически, пытался перейти дорогу... Он вышел на проезжую часть и шагал то в одну, то в другую сторону, не давая никому проехать». У Маркарио мать страдала шизофренией, и она сразу поняла, в чем дело, но терпение у нее было на исходе. Из-за этого пешехода она была вынуждена ждать, а ведь она так спешила! Но в следующее мгновение, вспоминает Роуз, она «увидела свое отражение в окне автомобиля» и едва узнала себя в этом напряженном и сердитом лице. Она попросила водителя ее высадить. «Я прошла пешком до Центрального парка, чтобы побыть на природе, и задумалась: неужели я стала вот такой? Неужели это и есть успех?»¹

Подобный вопрос способен стать катализатором. С этого момента все могло измениться. Но у многих из нас были такие моменты, когда мы

сгибались под тяжестью своих обязанностей или видели возможность измениться к лучшему, но ничего в итоге не предпринимали. Мы на что-то отвлекались или понимали, что такая перемена потребует чем-то пожертвовать и приложить много усилий. И мы упускали это настроение. Маркарио же не упустила. Она уволилась, а потом достаточно долго решала, какая работа будет соответствовать тому, как она хочет прожить свою жизнь. Она решила на большую перемену и в итоге согласилась стать финансовым директором экологически ответственной компании Patagonia. Пять лет спустя Маркарио возглавила компанию и остается на посту CEO по сей день.

Почему Роуз Маркарио удалось то, что не удается многим из нас? Ответ прост: она смогла воспользоваться моментом, получила новую мотивацию и направила эту энергию на действие. Она не останавливалась на пути, пока новая идея не воплотилась в новую действительность. И только так она смогла реализовать потенциал своего вопроса.

Задать правильный вопрос само по себе критически важно, говорим ли мы об изменениях в собственной жизни или на уровне всего общества. Лиза Джардин*, автор исторического исследования научной революции *Ingenious Pursuits* («Смелые искания»), пишет об этом так: «Развитию в любой области всегда предшествовал внезапный полет фантазии, который виделся изнутри как нечто исключительное и заряжал участников процесса энергией для дальнейших действий»². Но, как видно из этой цитаты, вопрос лишь начало. Это ключ, открывающий путь к ответу, для получения которого, как правило, нужно приложить немало усилий — и еще больше, чтобы воплотить новое решение в жизнь.

Вернусь к своему любимому термину — такой вопрос служит катализатором: убирает препятствия для мышления и перенаправляет энергию по новому пути. Но эта энергия тем не менее должна соотноситься с двигателем перемен, ею нужно управлять и поддерживать на достаточном уровне. Я считаю, отчасти поэтому роль вопросов и тех, кто их задает, не получает заслуженного признания, когда мы говорим о творчестве,

* Лиза Джардин (1944–2015) — профессор истории Лондонского университета, почетный член Лондонского королевского общества, основатель Центра междисциплинарных исследований в области классических языков и литературы.

изобретениях и переменах в жизни. На каждый вопрос, в итоге приводящий к изменениям, приходится десятки, которые гаснут, так и не разгоревшись. Все мы встречали людей, которые поднимают радикальные вопросы, но не добиваются ни продолжения дискуссии, ни ответов. Такие вопросы не реализуют свой потенциал и приносят даже большее разочарование, чем отсутствие вопросов, — к тому же они могут отвлекать от других действий и напрасно расходовать чужое время.

В этой главе я поделюсь тем, что узнал от людей, умеющих обращаться с вопросами, — от тех, кто перенаправляет свою энергию и трансформирует вопрос в идею, а идею — в реальные шаги.

ЭСКАЛАЦИЯ ВОПРОСОВ

Я начал эту главу с рассказа о Роуз Маркарио отчасти и потому, что в последнее время много думал об истории компании Patagonia и беседовал с ее сотрудниками. Начало было положено, когда Ивон Шуинар, серфер и альпинист, сторонник антиматериалистических взглядов, неожиданно для себя начал заниматься бизнесом. Эта перемена в жизни заставила его задуматься над личным вопросом: «Как мне зарабатывать деньги, не поступаясь своими принципами?»

Вопрос оказался мощным и сопровождал Шуинара много лет. Он придумал, как совместить свои начинания с бизнесом так, чтобы напряжение между ними не стало невыносимым. Но по мере того, как основанная им компания росла, у Шуинара появился следующий вопрос: «Организацию какого типа строит лидер, принимающий в расчет это напряжение?» Результатом его размышлений стала книга «Patagonia — бизнес в стиле серфинг»*. Я полагаю, что писал он ее не затем, чтобы издать бестселлер, а чтобы заставить себя понять, во что он на самом деле верит³.

В этот период дали о себе знать более крупные точки напряжения. Шуинар основал Patagonia из любви к окружающему миру и активному отдыху. Но что, если динамичный рост производства и дистрибуции наносит

* Ивон Шуинар. Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивного снаряжения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

вред окружающей среде? Как сократить вредное воздействие? Этот вопрос придал сил всей компании, которая со временем далеко продвинулась по нелегкому пути перехода на производство органических тканей.

Но устремления Patagonia на этом не остановились — и появились новые вопросы. Хорошо, компания оказывает меньше негативного воздействия на планету — а что можно сделать, чтобы свести его к нулю? И заодно не наносить вреда не только окружающей среде, но и обществу? А можно ли сделать воздействие компании и вовсе положительным? Patagonia вышла на новый уровень, где подвергала сомнению устоявшееся представление о том, что ради процветания бизнеса обществу необходимо чем-то жертвовать.

Однако Patagonia оставалась лилипутом по сравнению с титанами отрасли — довольно мелким игроком в огромном секторе производства одежды. Привести в порядок свой дом — достаточно ли этого? Сотрудники компании стали задаваться вопросом, сыграет ли это какую-то роль в контексте глобализованного сектора, где большинство организаций движутся в противоположном направлении. Как распространить свое влияние на других игроков этого рынка, со многими из которых Patagonia напрямую конкурирует? Это было довольно смело даже для старейших сотрудников компании. Ведь для некоторых потребителей экологическая ответственность Patagonia служила важным отличительным признаком, а если речь шла о том, чтобы стать примером для других компаний, возникал закономерный вопрос: «А что, если нашему примеру действительно начнут следовать — и в результате мы утратим свое конкурентное преимущество?»

Для меня это один из самых интересных моментов в истории Patagonia, потому что этот вопрос удалось перевернуть. «А что, если не утратим? — стали говорить другие сотрудники. — Раз мы действительно хотим помочь окружающей среде, разве плохо, что другие будут поступать так же? Более того, а что, если Patagonia начнет делиться своим опытом экологической ответственности? Что, если мы действительно станем помогать конкурентам, которые захотят последовать нашему примеру?»

Как раз в этот период в Patagonia пришла Роуз Маркарио. Вопросы, которыми задавалась компания, привлекли ее тем, что были более

осмысленными и больше соответствовали ее собственным приоритетам, чем сосредоточенность на квартальной прибыли в инвестиционных компаниях, где, по ее словам, «чистая прибыль в расчете на акцию как удавка на шее у каждого». Ее решение работать в Patagonia иллюстрирует еще одно преимущество компании, задающейся вопросами: она способна привлечь талантливых людей, настроенных на решение проблем. Сейчас Маркарио вывела основополагающий вопрос на еще более высокий уровень: «Как нам сделать так, чтобы другим компаниям было неудобно не следовать нашему примеру?»

Неудивительно, что сотрудники Patagonia продолжают с энтузиазмом искать ответы и на первый вопрос-катализатор: «Как зарабатывать деньги, не поступаясь своими принципами?» Этот вопрос не теряет актуальности. Читая расшифровки интервью с топ-менеджерами компании, я не могу выявить какого-либо одного метода задавать вопросы или тренировать творческое мышление, который был бы главным средством поддержания энергии в коллективе. Энергетическую подпитку обеспечивает набор фундаментальных культурных ценностей и действий, благодаря которым вопросы — и ответы — продолжают жить.

Дин Картер, вице-президент по кадрам и общекорпоративным службам, рассказал, что Patagonia одной из первых отказалась от кривой нормального распределения при ежегодной аттестации сотрудников. Эту тенденцию подхватили многие компании, но в Patagonia она стала результатом глубоких изысканий того, к каким целям должно стремиться управление эффективностью.

Картер покорила меня объяснением еще одного решения, принятого в интересах сотрудников, — открыть на территории штаб-квартиры детский сад для детей тех, кто работает в компании. Сложно назвать такое решение очевидным — во многих ли компаниях такое встречается? Но, по словам Картера, если оглянуться назад, это решение должно быть очевидным для всех. Прежде чем он в 2015 году пришел в Patagonia, он работал эйчаром в другой компании, и его серьезно беспокоила проблема вовлеченности сотрудников. Социологическая компания Gallup ежегодно измеряет уровень вовлеченности американских работников, и с каждым годом показатели все меньше обнадеживают. Так, в 2015 году меньше

трети работников говорили, что вовлечены в коллектив и рабочий процесс, в то время как 51 % считали себя не вовлеченными, а 17 % — активно не вовлеченными. И Картер, как и любой другой HR крупной компании, пытался понять: что можно сделать, чтобы работа стала более значимой для сотрудников?

Проработав несколько лет в Patagonia, он почувствовал, что ему стало стыдно за то, насколько узко он воспринимал этот вопрос и другие кадровые проблемы. Указывая на коридор, где сотрудник как раз катал в коляске малыша, Картер сказал: «Во многом причина для моего стыда — вот в такой коляске. После двадцати лет кадровой работы я наконец увидел простое решение проблемы вовлеченности — и одновременно равенства полов». Достаточно переосмыслить вопрос о детском саде в таких представлениях, и оказывается, что «ответ до смешного прост», говорит Картер. «Если бы я понимал это раньше, то давно бы уже выступал за такое решение!»

Я повидал немало компаний изнутри и должен сказать, что в Patagonia действительно работают «искатели истины». Здесь ценят «радикальную прозрачность» внутри и вне компании настолько, что это практически экстремальный вид спорта. Здесь берут на работу людей, настроенных решать проблемы, выявлять истину, действовать независимо, быть неравнодушными к людям и менять мир к лучшему. И эти экстремальные критерии подкрепляются такими ценностями и мерами, которые доказывают — это совершенно искренне, руководство понимает, что ради долгосрочных интересов, проектов и обязательств нужно в краткосрочной перспективе чем-то жертвовать, и это всех более чем устраивает.

Я убежден, что Роуз Маркардио сохранит и разовьет эту тенденцию; в этом уверен и Мэтт Дуайер, старший директор по инновации в области материалов. У Дуайера большой опыт научных исследований, и он всегда готов поставить под сомнение статус-кво в области методов и материалов, к примеру, чтобы получить более водостойкие ткани.

Роуз больше всех руководителей, которых я встречал, отличает способность задавать неудобные вопросы — и открыто говорить, если ответ не имеет смысла. Она это делает с большой заботой, но ее

вопросы все равно неудобны — иначе не скажешь. Чем дольше я здесь работаю, тем больше стараюсь следовать ее примеру — я тоже всегда стремлюсь докопаться до истины, но обычно не настолько прямо. Я задам два-три вопроса, а она найдет единственно верную формулировку, причем неудобную, выявит источник проблемы и сделает следующий шаг — найдет решение либо просто скажет: «Послушайте, это критичная ошибка, которая не дает нам двигаться дальше». Она отлично умеет это делать, а главное, не боится.

Patagonia перенаправляет энергию, которую высвободил первый, основополагающий вопрос, на поиски нового вопроса, а за ним следующего. Это компания, которая ищет новые опорные точки в виде вопросов и ответов, чтобы подниматься все выше.

КАСКАД ВОПРОСОВ

Успех гостиничной сети Hyatt Hotels — это история анализа и уточнения большого абстрактного вопроса, призванных сосредоточить высвобожденную энергию и направить ее на решение. Абстрактный вопрос звучал так: «Ключевые решения в управлении гостиничным бизнесом, как правило, продиктованы соображениями эффективности. Но не стоит ли более тщательно рассматривать их через призму клиентского опыта?» И конкретнее: «Что мы упускаем из виду?» В 2011 году в Hyatt пришел новый директор по инновациям Джефф Семенчук, опиравшийся в своей работе на принципы «дизайн-мышления».

Его первые шаги на новом посту Клейтон Кристенсен наверняка описал бы как «активный поиск пассивной информации». Конечно, Hyatt располагала огромными запасами информации — но информации активной, полученной в ходе анализа многочисленных транзакций и маркетинговых контактов с клиентами по всему миру. Но активная информация отвечает лишь на вопросы, поставленные в прошлом. Оказалось, что данные совершенно не учитывали большой демографический сдвиг в клиентской базе, происходивший в течение последних лет. Семенчук объясняет: «Мы обнаружили, что 37 % наших клиентов по всему миру — женщины, и эта доля

продолжает расти. А мы не обращали на это внимания. Так у нас появилась реальная возможность спросить себя: “А есть ли у клиентов-женщин особые потребности, которые остаются неудовлетворенными, и если да, то что это за потребности и как мы можем лучше их удовлетворять?”»

Инициатива, начатая Семенчуком, стала одним из ярчайших примеров того, как «Hyatt-мышление» (так компания называет свою версию «дизайн-мышления») приводит к прорывным решениям⁴. Прежде всего потребовалось «слушать и учиться». Команда Семенчука начала опрашивать клиенток, многие из которых путешествовали по делам и бронировали одноместные номера. Часто ли они ездят в командировки? Что им нравится или не нравится, когда они приезжают в гостиницу? Семенчук отмечает: «Самым сложным для многих наших сотрудников было просто смотреть на область деятельности и не спешить с решениями». Вместо этого пришлось «начинать с вопросов». На следующих этапах метод инноваций Hyatt предполагал определение потребностей, мозговой штурм, создание опытных моделей и испытание, но на сейчас важнее всего было лично пообщаться с реальными клиентами, понять их, собрать пассивную информацию — и отточить формулировки вопросов.

На этапе «определения потребностей» команда Семенчука просмотрела записи, сделанные во время бесед с клиентками, и выявила основные темы. Две из них упоминались наиболее часто. Во-первых, женщины, путешествовавшие в одиночку, часто ощущали себя в отеле как пленницы: многим было некомфортно одним пойти на обед или на прогулку по окрестностям, поэтому они проводили в номере гораздо больше времени, чем мужчины. В результате клиентки мало с кем общались, к тому же, учитывая, что интерьеры номеров, традиционно ориентированные на гостей-мужчин, были скорее функциональными, нежели уютными. Пребывание в номере в одиночестве мало радовало. Во-вторых, большинство путешествовавших женщин нередко приезжали в командировки вместе с другими коллегами. Регулярно возникала необходимость обсудить рабочие вопросы, но ходить для этого друг к другу в номера было неловко. Так были найдены два крупных направления для изменений: клиенткам нужны возможность комфортно и безопасно проводить время за пределами номера и нейтральное пространство для импровизированных рабочих встреч.

Теперь можно было переходить к следующему этапу — формулировать вопросы о том, как удовлетворить выявленные потребности. Для этого решили провести несколько мозговых штурмов, но тут возник еще один вопрос: «Кто должен в них участвовать?» Семенчук вспоминает, что, к примеру, если изменения касались «приема приезжающих или процедуры общения администратора с клиентами, то к обсуждению обычно и приглашали только сотрудников стойки администрации. Но мы поступили иначе. Мы сказали: “Знаете что? А почему бы не позвать кого-то из хозяйственной службы? И финансового директора? И официанта... и еще пару человек со стороны — не из гостиничного бизнеса, а из другой сферы, но с опытом аналогичной работы”. Во время мозгового штурма мы стараемся обеспечить разнообразие точек зрения — так вырастают самые плодотворные идеи».

Далее на основе самых многообещающих идей предстояло создать опытные модели решений. Какие это были идеи? Семенчук отмечает, что выявить их помог ряд вопросов: «Что будет проще всего сделать? Что будет труднее всего сделать? Что принесет самые большие перемены? Что может принести нам больше всего прибыли? По этим и другим критериям мы отбрали несколько идей и затем занялись опытными моделями».

Смысл опытных моделей в «дизайн-мышлении» и подходе «бережливого стартапа» в том, что на практике внедряются решения «в рабочем качестве», которые затем в ходе многочисленных итераций совершенствуются на основе обратной связи от реальных потребителей. Это поставило новый непростой вопрос перед руководством Hyatt. Можно ли представить клиентам не доведенные до совершенства решения? Не слишком ли велик риск для удовлетворенности клиентов и репутации бренда? Семенчук рассказал мне о первом прототипе бара Escape Bar, который они реализовали в «подопытном» отеле Hyatt Regency O’Hare рядом с аэропортом Чикаго. Когда команда Семенчука предложила свою идею руководству гостиницы, те одобрили ее, но подсчитали, что на реализацию потребуется три месяца, около 50 тысяч долларов и консультации архитекторов. «Мы сказали: “Нет, давайте просто посмотрим, какая у вас найдется невостребованная мебель в кладовой, достанем ее и сегодня же расставим”. Они были в ужасе, — вспоминает Семенчук. — Но на следующий день

мы открыли Escape Bar, и гости сразу туда потянулись». Команда по инновациям успокоила руководство тем, что сразу объяснилась с гостями: «Это экспериментальное решение. Если вас не затруднит, расскажите, что вам нравится и не нравится. Кстати, оно нам пока что ничего не стоило, так что не беспокойтесь — вы никого не обидите. Как нам сделать бар лучше?» Обратная связь от клиентов не только принесла несколько ценных предложений, но и показала, что им на самом деле понравилось попробовать что-то новое и получить возможность высказать свое мнение. Со временем в Hyatt благодаря опытным моделям сформировался новый вопрос, который вызвал живейший интерес: «Как нам внедрить простейшее решение со всеми необходимыми функциями и при минимальных затратах, но такое, чтобы оно дало нам возможность учиться?»

Наконец, определенные вопросы появляются и на стадии испытания решений: «Как обосновать, следует ли развертывать это решение или нет? Даст ли оно весомый эффект?» Любой, кто занимался оценкой показателей эффективности, сразу скажет, что отсюда следует множество новых вопросов и главный из них: «Эффект в какой области?» Учитывать ли прежде всего уровень удовлетворенности клиентов, долю возвращающихся клиентов, суммарный доход, а может быть, самый важный показатель — чистую прибыль? Семенчук говорит, что Hyatt «оценивает влияние нововведений по ряду показателей, от дохода и снижения издержек до индекса лояльности», и не развертывает решения на всю сеть, пока хотя бы одна из гостиниц не отчитается об успехе и не подтвердит это⁵.

Для меня главное в истории Hyatt — это огромная сила вопросов. Команда начинает с масштабного вопроса с большим потенциалом и направляет энергию на то, чтобы как можно быстрее и вернее получить конкретный результат. Если на примере Patagonia видно, как за долгую историю компании происходит эскалация замечательного основополагающего вопроса, то история Hyatt показывает, как рождается каскад вопросов, который спускается от объемно сформулированной цели — больше внимания уделять опыту клиента — к мельчайшим деталям внедрения конкретного решения.

Мы рассмотрели два примера, две инициативы, которые красноречиво говорят в пользу постановки вопросов. Обе они по важным пунктам

оспорили сложившиеся представления, побудили множество людей посмотреть на ситуацию иначе и принесли результаты, которые всем обеспечили моральную и материальную выгоду. Подобные истории успеха, обусловленного правильными вопросами, вдохновляют и другие организации их задавать.

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ДУГОЙ

Вопросы, заставляющие переосмыслить ситуацию и показывающие новый путь к решению, всегда улучшают настроение. Это заметно даже в скромных масштабах «шквала вопросов» — упражнения для поиска вопросов методом мозгового штурма, которое мы рассматривали в третьей главе. Один из плюсов этого простого и ограниченного по времени упражнения в том, что оно позволяет легко собрать информацию об эмоциональном состоянии до и после интенсивного генерирования вопросов. Более чем в 80 % случаев уже после первого раунда заметно положительное влияние на настроение (и даже у тех, у кого такого эффекта не наблюдается с первого раза, он обычно появляется на втором раунде). Человек чувствует решимость справиться с проблемой, которая ставила его в тупик.

Это видно и из других примеров. Во всякой истории, где кто-то задает вопрос, открывающий новый путь, присутствует момент радости — будь то восторженное «Ага!», знаменитое «Эврика!» или сдержанная заинтересованность («Надо же, как любопытно...»), — который в конечном счете приносит хороший ответ. Даже вопросы, которые не сразу находят ответы, способны взбудоражить воображение и подарить надежду.

Позитивная эмоциональная реакция, в свою очередь, высвобождает энергию. Это подтверждается многочисленными исследованиями в области психологии, свидетельствующими о том, что хорошее настроение способствует творческому мышлению⁶. Ощущения радости и надежды не только мотивируют мыслить творчески, но и улучшают когнитивные способности. Участники исследований, посвященных творческому мышлению, в хорошем настроении лучше справлялись с задачами и мыслили более широкими категориями⁷. Но верно и обратное: в плохом

настроении человек чаще упускает из вида интересные возможности для решений. Например, недавно один из экспериментов показал, что участникам в состоянии стресса труднее выстроить из предложенных разнородных материалов нестандартное творческое решение. Чем сильнее стресс, заключили авторы исследования, тем больше у человека «нетерпимость к несовместимому», что способствует «развитию ментальной ригидности»⁸.

Таким образом, задавать вопросы, которые заставляют мыслить вне категорий и бросают вызов сложившимся представлениям, вдвойне полезно. Это занятие, само по себе способствующее появлению чувства надежды, придает сил, когда неожиданный вопрос подсказывает новый подход к решению, новый способ атаковать проблему, которая казалась неразрешимой.

Но здесь кроется и опасность: на смену вспышке позитивной энергии может прийти черная дыра фрустрации. Это происходит, если потенциальное решение оказывается ошибочным или требует длительного периода однообразной тяжелой работы, чревато препятствиями и не обещает промежуточных наград. Именно в таких ситуациях становится очевидна разница между выдающимся лидером и обычным, о чем прекрасно знает мой коллега по MIT Эндрю Лоу. Он задал вопрос: «Существует ли более эффективный способ финансировать разработку новых лекарств?» Риск — это огромное препятствие для вложения денег. А способен ли финансовый инжиниринг снизить риск, привлечь больше средств и в конечном счете быстрее довести необходимые лекарства до пациентов? Лоу предложил создать крупный «мегафонд», состоящий в основном из долгосрочных обязательств, выпущенных портфельными инвесторами; такой фонд помогал бы финансировать долгосрочные и потому менее востребованные исследования, в то же время предлагая более надежные варианты для крупных институциональных инвесторов и инвестиционных менеджеров⁹.

Для тех, кто работает с Лоу, это вопрос, обладающий большим энергетическим потенциалом. Но чтобы продвинуться в решении, нужно еще и быстро действовать после того, как вопрос найден. «Мало представлять себе картину будущего, — говорит Лоу. — Нужно еще и суметь

спланировать, какой вклад внесет каждый из членов команды. Другими словами, картина должна быть *реалистичной*, а не просто красивой фантазией, и особая сложность в том, чтобы понять, чего именно стоит ожидать от коллег. Иногда они сами не знают, на что способны, поэтому, когда лидер умеет каждому дать понять, какие у них достижения, цели и навыки, картина и начинает складываться». Как только команда переходит от замечательного вопроса к многолетнему проекту по достижению ответа, задача лидера — обеспечивать ее позитивной энергией.

Здесь стоит рассказать об исследовании, которое провели Тереза Амабиле и Стивен Крамер*. Оно показывает, насколько важно в случае долгосрочной вовлеченности в задачу чувствовать, что результат становится ближе. Кстати, сама публикация этого исследования поставила замечательно переосмысленный вопрос, который будет полезен любому руководителю коллектива, занятого творческой работой, — например, команды разработчиков инновационного программного обеспечения. Скажем, если руководитель считал, что главный вопрос — «Какое поощрение надо пообещать, чтобы добиться от сотрудников хорошей работы?» — то исследование советует другой вариант: «Что еще я могу сделать, чтобы способствовать движению к результату и свести к минимуму препятствия для команды?»¹⁰ Нужно исходить из того, что люди сами настроены хорошо работать, и обратить внимание на лишние трудности, которые мешают им это делать.

Когда речь идет об управлении эмоциональной дугой на пути от вдохновляющего вопроса к жизнеспособному ответу, стоит подумать о том, как получить максимальное ускорение от имеющегося энергетического импульса. Постарайтесь не распылять силы сразу на множество направлений. На мой взгляд, в Nuatt прекрасно удалось с этим справиться. По словам Джеффа Семенчука, в Nuatt было особенно важно выстроить

* Тереза Амабиле — профессор бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса. Исследует, что делает людей творческими, продуктивными, счастливыми и мотивированными на работе. Автор двух книг и более сотни научных статей, получила докторскую степень по психологии в Стэнфордском университете. Стивен Крамер — независимый исследователь и писатель. Профессор психологии Университета Брандейса (США).

процесс, который сосредоточивал усилия сотрудников, несмотря на то что «иногда он шел вразрез с их стремлением искать инновационные решения в разных областях. Но мы усвоили, что нужно ограничиваться несколькими ключевыми направлениями, будь то новые возможности или назревшие проблемы». Так, в одной возможности и одновременно проблеме, вызванной появлением большего числа женщин-клиентов, путешествовавших по работе, оказалось достаточно направлений, на которых удалось сосредоточить энергию команды.

Роберт Саттон и Хагги Рао исследовали целый класс задач, которые они называют «возможностями для масштабирования»: это когда новую процедуру применяют в одной области и возникает вопрос: «Можно ли распространить ее шире?» В некотором смысле это основополагающий вопрос для любого процесса «управления изменениями», главная задача которого — побудить людей перейти на новый способ работы. Саттон и Рао предлагают зарядить этот процесс энергией с помощью двойного удара: «накала страстей и ледяного рассудка»¹¹. Для масштабирования критически важно и то и другое: сотрудники не вдохнутся применять готовое решение, если оно не вызывает сильной эмоциональной реакции. А без интеллектуального понимания весь эмоциональный заряд будет растрочен впустую и не преобразуется в продуктивную деятельность. Довольно часто отличные вопросы не приводят к отличным ответам, потому что появляющиеся вначале позитивные эмоции и энергия никуда организованно не направляются.

Однако есть и другой способ поддерживать вдохновенную вопросом инициативу на пути к результату. Вместо того чтобы полагаться только на импульс первоначального вопроса, можно подзаряжать процесс с помощью новых вопросов, логически из него следующих. Это можно осуществить на любом уровне. Иногда я сам так поступаю, когда работаю над задачей и чувствую, что силы иссякают. В такие моменты я делаю паузу на четыре минуты и устраиваю себе «шквал вопросов». Так поступает и Patagonia, когда ищет свежие способы заново вовлечься в свой фундаментальный, даже философский, вопрос. А в контексте инициативы Nuatt этим отличались все вопросы, возникавшие на разных этапах

процесса. Каждый из них сам по себе вызывал интерес и испытывал на прочность убеждения, и все они подпитывали позитивную энергию и мотивацию. Эмоциональная дуга этого начинания ни разу не рухнула вниз безвозвратно.

Не мне указывать, что вам делать с эмоциональной дугой, возникающей, когда вы с помощью вопросов вдохновляете трансформацию. Я лишь напоминаю, что она появится и будет играть решающую роль в вашем успехе. Имейте в виду, что на ранней стадии, на волне энтузиазма, дуга быстро поднимается, а затем падает вниз, если оказывается, что дверь, отпертая вопросом, не распахнута, а только приоткрыта. Когда такое происходит и становится ясно, что новый путь к решению, хотя и многообещающий, будет долгим, самое время как следует задуматься о том, как вы будете пополнять запас энергии у своего начинания. Если вы представляли себе, что прийти к прорывному решению так же легко, как переосмыслить вопрос, то пересмотрите это представление. Как именно вы будете справляться с эмоциональной дугой — это отдельный вопрос, вам придется его решать, и этот вопрос сам по себе может стать катализатором.

ЧТО ДЕЛАЕТ ОТЛИЧНЫЙ КОУЧ

Здесь уместно будет поговорить о роли коучинга. Я подразумеваю не только личных коучей и консультантов руководителей, но и всех, кто так или иначе по долгу службы занимается тем, что помогает другим управлять эмоциями и энергией.

Я обратился за мнением к звездному коучу Тони Роббинсу*. Роббинс — выдающаяся личность. Он написал несколько бестселлеров о саморазвитии, а его выступления собирают тысячи и даже десятки тысяч слушателей. Он индивидуально работает с людьми, у которых огромный запас энергии (и нередко денег), помогая им эффективно ее направить, чтобы достичь большего.

* Энтони (Тони) Роббинс (Энтони Джей Махаворик, р. 1960) — американский писатель, предприниматель, оратор-вдохновитель и бизнес-тренер, занимающийся темой саморазвития. Признанный авторитет в психологии лидерства, переговорах и организационных изменениях.

Оказалось, что значительное место в деятельности Роббинса занимают вопросы — и не только потому, что он часто их задает (а без этого не обойтись, ведь ему нужно хорошо понять, что собой представляет клиент и чего рассчитывает достичь). Цель его работы — помочь людям понять вопросы, которые подсознательно управляют их мышлением. «Единственный способ получить новые ответы — это задавать новые вопросы, а от качества вопросов зависит и качество ответов; вот что лежит в основе всего, что я делаю».

Вопросы важны, «потому что вопросы определяют, на чем вы сосредоточены». Роббинс отмечает, что довольно легко заставить человека хотя бы ненадолго сосредоточиться на чем-то другом. Например, если спросить: «Что у вас в жизни по-настоящему паршиво?» — любой, даже если его все в жизни устраивает, поневоле станет выискивать недостатки. Точно так же работают и вопросы «За что вы благодарны жизни?» или «Что вас больше всего радует?». Если вы хотите повлиять на ментальное или эмоциональное состояние человека, говорит Роббинс, «быстрее всего на свете» это можно сделать с помощью вопроса. Есть только два способа изменить что-то в жизни человека, объясняет он, — поменять внешнюю или внутреннюю обстановку. Коуч сосредоточен на внутренней. Роббинс отмечает: «Я могу изменить внутреннюю обстановку с помощью вопроса, который задаю, и того, как я его задаю». Важно иметь в виду, что любой вопрос содержит исходные предположения: например, что в жизни что-то паршиво или, напротив, что вас что-то радует.

Роббинс исходит из того, что «у каждого есть так называемый первичный вопрос — вопрос, который человек задает чаще, чем любой другой». Он приводит свой пример: «Для меня вопрос номер один — “Как это сделать лучше?” Я одержим этим вопросом, он меня мотивирует, и я все время его задаю». Логично, ведь Роббинс — специалист по саморазвитию. Но, по его словам, он далеко не сразу понял, что этот вопрос управляет его жизнью, и долгое время не предполагал, что другие люди могут руководствоваться другими вопросами. Теперь, начиная работу с новым клиентом, он прежде всего стремится выяснить, какой вопрос у того в жизни главный и до какой степени он его ограничивает. Проблема в том, что этот вопрос содержит в себе негативные

исходные предположения и они почти всегда остаются неосознанными. «Это главный пожиратель энергии», — считает Тони Роббинс, и поэтому над вопросом требуется поработать. У него есть комплекс упражнений, которые помогают клиенту выявить проблемный компонент вопроса и удалить его. Проводя аналогию со старой программистской поговоркой «Мусор на входе — мусор на выходе», Роббинс отмечает: «Мозг работает точно так же: если задаете паршивый вопрос, то получаете паршивый ответ».

Выявив первичный вопрос, клиент получает базис для принятия многих решений — например, как лучше расходовать время.

КАПИТАЛ ВОПРОСОВ

Побеседовать с Тони Роббинсом мне удалось благодаря Марку Бениоффу — они много лет дружат, и Бениофф говорит, что советы Роббинса во многом помогли ему выработать полезные когнитивные привычки. До тех пор пока я лично не познакомился с Роббинсом, я не связывал его сосредоточенность на вопросах с тем, о чем не раз слышал от Бениоффа. Бениофф отмечает, что у некоторых людей «капитал инноваций» больше, чем у других. Рассуждая о том, как Salesforce постоянно требуется создавать новые ценные идеи, он говорит: «Я не могу все делать сам. У меня нет такого количества идей. Это не моя задача. Моя задача — выстроить культуру инноваций. Вот чего мы стараемся добиться. Мы это поощряем. Ценим. Замечаем. Вознаграждаем. Мы этого требуем». Но он также говорит, что инновациям нельзя просто научить. Инновационное мышление — это не только набор навыков. Чтобы проводить радикальные изменения, нужно еще и заслужить соответствующую репутацию. Когда человек оспаривает сложившееся положение дел и, несмотря на сопротивление, добивается успеха, он зарабатывает себе «капитал инноваций».

В связи с этим замечу, что у некоторых людей вопросы чаще становятся катализаторами, чем у других. Как бы ни хотелось нам верить, что блестящий вопрос способен появиться откуда угодно и подвигнуть других к переменам, многие из нас замечали, что в действительности даже один и тот же вопрос в устах разных людей может вызвать разную реакцию.

Отчасти причина в статусе — возможно, вам доводилось присутствовать на совещании, где высказывание участника, занимавшего более низкое положение, игнорировали, а когда то же самое говорил кто-то стоящий выше в иерархии, эти слова встречали бурным одобрением.

Иногда вопрос раскрывается в полную силу благодаря опыту человека, который его задает. Например, в 2018 году Ларри Финк написал CEO всех организаций, держателем акций которых являлась его инвестиционная компания BlackRock*. Поскольку большинство средств, которыми управляла BlackRock, были помещены в индексные фонды**, это, по сути, было открытое письмо к руководству всех компаний с публичным размещением акций. Письмо вызвало оживленное обсуждение из-за сложных вопросов, которые Финк адресовал руководителям. «Что они предпринимают для борьбы с заикленностью фондового рынка на краткосрочном повышении курса акций? Как они планируют и дальше обеспечивать “лицензию на деятельность”, полученную от общества, которое ожидает, что они всегда будут служить источником полезных инноваций и рабочих мест?»

Эти вопросы сами по себе несколько не новы: их десятилетиями задавали активисты и ученые, обеспокоенные социальной ответственностью корпораций. Но голос Финка придал им особое звучание. Как отметила Джудит Самуэльсон из Института Аспена, «когда руководитель BlackRock, крупнейшего в мире инвестора, говорит, что компании должны приносить не только прибыль, но и пользу обществу, это серьезное предупреждение»¹². Трудно здесь не вспомнить библейский сюжет о чудесном видении Савлу на пути в Дамаск, после которого отчаянный преследователь христиан сам обратился в христианство и стал святым Павлом. Финк служил опорой сообщества, на которое впоследствии ополчился, — у немногих найдется такой капитал вопросов.

* BlackRock, Inc. — международная инвестиционная компания со штаб-квартирой в Нью-Йорке. Одна из крупнейших инвестиционных компаний мира и крупнейшая в мире по размеру активов под управлением.

** Индексный фонд — вид коллективных инвестиций, акционерный или паевой инвестиционный фонд, стратегия которого построена на повторении рыночных изменений заранее определенного индекса.

Вероятно, неприятно осознавать, что один и тот же вопрос от кого-то вызывает меньше уважения, а от кого-то — больше, но здесь необходимо учесть, что позитивные эмоции и энергия, создаваемые хорошим вопросом, отчасти связаны с тем, насколько окружающие верят, что в результате что-то действительно может измениться. И я полагаю, что у тех, кто умеет зарядить других энергией, капитал вопросов больше. Заслуживают ли они его — другой вопрос. А еще лучше задать его вот как: «Как тем из нас, у кого капитал вопросов невелик, приумножить его?»

Известно, как можно потерять капитал вопросов: он тает, как деньги за игорным столом, когда вопросы привлекают внимание, но ни к чему в итоге не приводят. «Капиталовладелец» не затрачивает дополнительной энергии, которая нужна, чтобы идти дальше по пути, намеченному его вопросом, или не привлекает достаточное число сторонников. Хуже того, есть люди, которые поднимаются на высшие руководящие должности, вовсе не накопив капитала вопросов. Билл Макдермотт из SAP объясняет, что из-за этого гибнут карьеры многих топ-менеджеров.

Выглядит это так: такой-то двадцать лет прекрасно работал, успешно делал карьеру. Но как только стал исполнительным вице-президентом, перестал справляться. Что же случилось? Он ведь не проснулся в один прекрасный день неудачником. Дело в том, что всего того, что подняло его на предыдущую ступеньку, теперь оказалось недостаточно. Он не в состоянии справиться с этой ступенькой, потому что не знает, какие вопросы нужно задавать. Он не умеет взять сложную ситуацию под контроль с помощью вопросов.

Наблюдение Макдермотта позволяет предположить, что капитал вопросов переходит в капитал лидерства, и он это подчеркнул в другой нашей беседе.

Лидеров губит то, что они не умеют масштабироваться, — те, кто старше, не уважают их и не хотят на них работать. А не уважают и не хотят работать потому, что такие лидеры только раздают приказы. Они не задают вопросов.

Рэй Далио, один из самых успешных в мире инвесторов хедж-фонда (основатель Bridgewater Associates), также подчеркивает, насколько важно уметь задавать вопросы. В книге «Принципы»*, где он излагает свою философию управления, Далио советует брать на работу не того, чьи навыки соответствуют конкретной вакансии, а того, с кем вы готовы «выполнить долгосрочную миссию». Прежде всего, призывает он, «ищите людей, которые задают много хороших вопросов. Вопреки распространенному мнению, умный человек — это тот, кто задает хорошие вопросы, а не тот, у кого на все есть ответ. Правильные вопросы — гораздо более надежный показатель будущего успеха, чем правильные ответы»¹³.

По этой же логике лучший способ накопить капитал вопросов — большой практический опыт, который позволит замечать правильные вопросы в нужный момент и превращать их в реальные шаги. Позвольте, я вернусь к работе Тони Роббинса и других эффективных коучей: на мой взгляд, его главная помощь клиентам в том, чтобы показать, как накопить собственный капитал вопросов, который позволит им преуспеть в любых начинаниях.

ИСТОРИИ (ДЛЯ) УСПЕХА

Чтобы привлечь окружающих к воплощению ответа на ваш новаторский вопрос, пригодится развить навык сторителлинга. Хорошая история из жизни показывает, как проблемная ситуация рождает вопрос с большим энергетическим потенциалом, и объясняет, почему жизнь станет в чем-то лучше, если этот вопрос получит решение. Сюжет связывает первое впечатление о проблеме с ее переосмыслением и создает импульс для движения к решению.

Пожалуй, нет ничего удивительного в том, что трансформирующие лидеры часто оказываются хорошими рассказчиками. В одной из предыдущих глав мы рассматривали, как Фади Гандур однажды после долгого путешествия решил поехать в гостиницу не на лимузине, а вместе

* Рэй Далио. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

с одним из простых водителей-экспедиторов своей компании. Их разговор во время той поездки открыл Гандуру глаза на ряд проблем, о которых он прежде не догадался бы даже спросить, и на следующее утро он решил немедленно заняться этими вопросами и изменить ситуацию к лучшему.

Но история на этом не закончилась. Видимо, новость о поездке Гандура с водителем распространилась, и в следующих командировках он, к своему удивлению, услышал, как этот случай обсуждают сотрудники. Стали пересказывать и другие неординарные ситуации: например, однажды Гандуру показывали склад, и вдруг он, не прерывая беседы с другим руководителем, взял стоявшую рядом метлу и подмел какой-то мусор, который заметил на бетонном полу. Постепенно такие истории стали частью его персональной легенды, и Гандур быстро оценил, насколько они полезны для развития корпоративной культуры. Истории не указывают напрямую, как поступать, а предлагают слушателям представить себя в той или иной ситуации, самим решить, как можно и как следует поступить, и подумать о том, как этот выбор применим в других обстоятельствах.

Многочисленные научные исследования подтверждают мощное воздействие сторителлинга. Так, нейробиолог Пол Зак выяснил: когда оратор представляет свои ключевые тезисы, используя эмоциональные истории, в которых характер персонажа развивается, то слушатели лучше понимают тезисы и надолго запоминают. Зак пишет, что «на публику это действует многократно мощнее, чем обычная презентация в PowerPoint»¹⁴.

Одна из причин в том, что сторителлинг поднимает вопросы в сознании слушателя или читателя и дает возможность на время, если не навсегда, о них задуматься. Об искусстве сторителлинга прекрасно рассказывает Эндрю Гордон, который много лет был режиссером в Pixar, а сейчас возглавляет отдел мультипликации в студии Illumination Entertainment. Однажды он побывал на выступлении детского писателя Мо Виллемса, автора книги «Не давай голубю водить автобус»^{*} и многих других веселых произведений для малышей. Некоторые высказывания Виллемса,

^{*} Мо Виллемс. Не давай голубю водить автобус. М.: Карьера Пресс, 2015.

признается Гордон, открыли ему глаза: например, писатель проводит четкую грань между визуальной концепцией книги и центральной идеей сюжета¹⁵. Особенно интересно то, что Виллемс «не хочет давать читателю готовый ответ, а предлагает только 49 % — даже не 50. Он делает так, чтобы читатель сам размышлял: а о чем на самом деле эта книга?» В одном отзыве будет сказано, что книга о том, «как действовать сообща с друзьями и никогда не сдаваться», а в другом — что она «о том, как вовремя сдаться». Гордон рассмеялся, пересказывая это. «Замечательно. Они сами приходят к выводу, что *они* почерпнули из книги, верно?» В Рихар он говорил о том же: «Когда мы создаем сюжет, у нас множество разных способов ставить вопросы».

Хорошая история точно так же захватывает и взрослых: вовлекает в сюжет, побуждает сочувствовать героям и оставляет на их усмотрение, какие выводы из этого сделать. Чем еще объяснить феноменальный успех видеолекций TED talks? В коротких, на семнадцать минут, презентациях ораторы научились широко использовать истории из жизни и сюжеты. «В отличие от сложных объяснений и доводов истории из жизни близки и понятны каждому», — пишет глава TED Крис Андерсон¹⁶.

Одна из самых популярных среди бизнес-инноваторов лекций TED — это рассказ Дуга Дитца о том, как он с группой коллег внедрял новый подход в детских отделениях больниц. Дитц много лет работал промышленным дизайнером в GE Healthcare и занимался дизайном медицинской аппаратуры, в том числе сканеров МРТ. Но за все это время он ни разу не был в детском отделении больницы и не видел сканера в действии. Наконец у него появилась такая возможность. Он вспоминал: «Навстречу мне по коридору шла молодая семья с дочкой, и я заметил, что девочка плачет. Они прошли мимо меня, отец наклонился к ней и произнес: “Мы с тобой это обсуждали, помнишь? Будь умницей, не бойся”». В этот трогательный момент Дитц вдруг увидел больницу глазами маленького пациента: «Все кругом такое бежевое», а вместе с тусклым освещением, мрачными плакатами на стенах и оборудованием просто наводило жуть. Да и сам сканер, любимое детище Дитца, «выглядел как громадный кирпич с дыркой». С тех пор он не мог этого не замечать. Но этот опыт, хоть и неприятный, породил глубокое убеждение, что пора сделать больницу

«доброжелательнее» к маленьким пациентам. Как должен поступить хороший дизайнер?

Продолжение этой истории я узнал от Кэтлин Капсин, директора отделения педиатрической рентгенологии в детской больнице Питтсбурга. Капсин и ее коллеги осознавали, какие проблемы требуют решения. Очень часто не удавалось с первого раза сделать снимки в достаточно хорошем качестве, чтобы врачи могли по ним уверенно поставить диагноз и назначить лечение. Проблема была в том, что в отличие от взрослых пациентов дети не могли долго лежать неподвижно. Их трудно было успокоить на то время, пока машина медленно выполняла сканирование. Казалось бы, очевидное решение — потребовать от GE или других поставщиков оборудования выпустить усовершенствованную модель, которая позволила бы быстрее выполнять исследование. Конечно, у такого решения был недостаток: пришлось бы заплатить за новое оборудование внушительную сумму и списать старое, рассчитанное еще на много лет службы.

Но однажды проблему переосмыслили, и родилась идея. А что, если не ускорять сканирование, а убедить детей не двигаться? Почему они вообще шевелятся в сканере? И вскоре наблюдения, такие же как у Дуга Дитца, дали ответ: детям просто-напросто страшно. Что же можно сделать, чтобы этого кирпича с дыркой стали меньше бояться?

Если я скажу, что решение создать интерьер, как сейчас делают во многих детских отделениях, отвлекающий внимание детей, родилось в ту самую минуту, это будет недалеко от истины. Но не стоит думать, что и воплотить это решение удалось мгновенно. В действительности Капсин и ее коллегам потребовался не один месяц напряженной работы в сотрудничестве со многими другими специалистами, включая Дуга Дитца и его команду из GE Healthcare. В итоге медицинские кабинеты превратились в место, где детей ждали яркие приключения. Пребывание в сканере — это момент в сюжете, когда маленькому герою нужно лежать тихо и неподвижно: он прячется в пещере от пиратов или лежит в тени грозного динозавра. Результат превосходит ожидания: снимки получаются четкие, ребенок счастлив. Некоторые даже спрашивают: «А когда можно еще прийти?»

7. КАК НАПРАВИТЬ ЭНЕРГИЮ В ДРУГОЕ РУСЛО?



Указатели «приключений» в детской больнице Питтсбурга



Кэтлин Капсин, директор отделения педиатрической рентгенологии
(на заднем плане справа) руководит «приключениями»
в детской больнице Питтсбурга



На «пиратском острове» маленьких пациентов встречает сундук с сокровищами и веселая обезьянка — бояться просто некогда!



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

