

---

# the opposable mind

---

how successful leaders win  
through integrative thinking

Roger L. Martin

---

HARVARD BUSINESS PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS

---

# мышление В СТИЛЕ «И»

---

как мыслят успешные лидеры

Роджер Мартин

---

МОСКВА • ЮРАЙТ  
2009

УДК 65  
ББК 65.050.2  
М29

**Мартин Роджер,**  
М29 Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры : пер. с англ. /  
Роджер Мартин. — М. : Издательство Юрайт, 2009 — 228 с.

ISBN: 978-1-4221-1892-4 (англ.)  
ISBN: 978-5-9916-0045-3 (рус.)

Что отличает выдающегося лидера от обыкновенного руководителя?  
После глубоких исследований этого вопроса Роджер Мартин пришел к выводу, что по-настоящему успешные лидеры не пытаются принимать решения по принципу «или-или». Иными словами, они мыслят в стиле «И». Отыскивая факторы, которые не лежат на поверхности, анализируя нелинейные отношения между ними и рассматривая проблему как единое целое, они умеют объединять противоречащие друг другу идеи и достигать новаторских результатов.

Именно этому особенно необходимо учиться в сегодняшней ситуации, когда практически каждой компании приходится выживать в условиях глобального экономического кризиса.

Мартин убежден, что эту «мыслительную привычку» способен сознательно развить в себе каждый из нас, чтобы уметь находить решения, которые ускользнули бы при поверхностном взгляде.

Эта книга поможет вам натренировать свое умение находить рациональные решения любых проблем.

УДК 65  
ББК 65.050.2

Публикуется с разрешения Harvard Business School Press (США)  
и Литературного агентства Александра Корженевского

**Покупайте наши книги:**

**Оптом в офисе книготорга «Юрайт»:**  
1400004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д.1,  
тел. (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

**В розницу:**  
в интернет - магазине: www.urait-book.ru, e-mail: order@urait-book.ru,  
тел.: (495) 742-72-12  
в филиале: г. Москва, Олимпийский проспект, д.16, подъезд №1,  
с/к «Олимпийский», торговое место 48, тел.: (495) 726-27-04, 688-30-11  
Для закупок у Единого поставщика в соответствии с Федеральным законом  
от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращайтесь по тел. (495) 744-00-12,  
e-mail: sales@urait.ru, kea@urait.ru

ISBN: 978-1-4221-1892-4 (англ.)  
ISBN: 978-5-9916-0045-3 (рус.)

Original work copyright  
© 2007 Roger L. Martin  
© Издание на русском языке, оформление  
ООО «Издательство Юрайт», 2009.  
Перевод осуществлен на основании лицензии.  
Все права защищены.

## Содержание

	<i>Благодарности</i>	7
<b>глава 1</b>	<b>Выборы, конфликты и искра созидания</b> <i>Сила интеграционного мышления при решении проблем</i>	<b>12</b>
<b>глава 2</b>	<b>Не желая быть вторым</b> <i>Почему интеграционные мыслители не любят компромиссы</i>	<b>37</b>
<b>глава 3</b>	<b>Реальность, сопротивление и разрешение проблем</b> <i>Умение не торопиться с решением</i>	<b>63</b>
<b>глава 4</b>	<b>В танце преодолевая сложность</b> <i>Ища решения, сопротивляясь упрощению</i>	<b>89</b>
<b>глава 5</b>	<b>Рисуй карту разума</b> <i>Как циркулирует мысль</i>	<b>108</b>
<b>глава 6</b>	<b>Строительный проект</b> <i>Создавая образ реальности</i>	<b>125</b>
<b>глава 7</b>	<b>Скачок мышления</b> <i>Как интеграционные мыслители соединяют точки прямой</i>	<b>159</b>
<b>глава 8</b>	<b>Богатство опыта</b> <i>Используя прошлое, изобретая будущее</i>	<b>191</b>
	<i>Примечания</i>	217
	<i>Предметно-именной указатель</i>	223

Мы редко отдаем себе в них отчет, но все же проходим их каждый раз, вне зависимости от того, используем ли мы интеграционное мышление или нет. Таким образом, они вовсе не присущи одним лишь интеграционным мыслителям; вопрос в том, как именно последние проходят эти этапы. Но прежде, чем мы сможем разобраться, что же особенного делают интеграционные мыслители, давайте разберемся в том, что представляют собой эти этапы.

### Процесс обдумывания и принятия решений

Представьте, что вы планируете свой отпуск будущим летом. После длительных размышлений и обсуждений с вашей второй половиной бесконечное число альтернатив, наконец, сводится к трем серьезным вариантам: путешествие по Тоскане на велосипедах, исследование древних буддистских храмов в Камбодже, и наконец, наблюдение за китами на Гавайях. Пытаясь на пару сделать выбор между тремя равно привлекательными вариантами, вы задаете друг другу следующие вопросы.

- Во сколько обойдется каждая из поездок?
- Где можно будет остановиться?
- Какие виды туров предлагаются? Сможем ли мы найти знающих гидов?
- Какое из мест самое экзотическое, где мы получим самые незабываемые впечатления?
- Что нового мы узнаем во время поездки?
- Какой вариант самый безопасный?
- Сколько времени уйдет на дорогу по сравнению с пребыванием на месте?

Все эти вопросы затрагивают факторы, являющиеся в ваших глазах существенными, или «выделенными», для принятия

решения. Прочие факторы не будут для вас существенными или важными, либо вы не признаете их важность, и они, таким образом, не будут «выделены» в процессе принятия вами решения. Например, когда вы планировали свою поездку, вы, возможно, не приняли во внимание, с какими людьми вам придется встретиться. Вы вовсе не намеренно исключили этот вопрос из выделенных тем — просто его, так сказать, не было на ментальном рабочем столе, когда вы строили планы на отпуск. Вам, может, еще придется об этом пожалеть, когда вы окажетесь в одном туристическом автобусе с группой не просыхающих от спиртного продавцов аппаратуры и их болтливых жен. Выделение — процесс индивидуальный и своеобразный. То, что считаю существенным я, может совершенно отличаться от того, что выделяете вы. И мы оба упускаем в списке выделенных тем что-то такое, что может, хотя и не обязательно, оказаться важным. «Жаль, что я не подумал об этом раньше» — это просто другой способ сказать: «Жаль, что я это не выделил, когда принимал решение».

Выделив, хоть и несовершенным образом, существенные факторы, мы переходим к анализу того, как они соотносятся друг с другом. Модель, формируемая этими отношениями, именуется *причинностью*. Обойдется ли длительная поездка дороже короткой (т.е. имеется ли причинная зависимость между продолжительностью поездки и ее стоимостью)? Является ли потенциальное место назначения менее безопасным, потому что оно более экзотично? Обогалят ли спутники по путешествию мой опыт или мне придется пожалеть о решении поехать? По сути, мы выстраиваем в голове схему взаимного влияния выделенных факторов, т.е. их причинной взаимозависимости. Причинность — это упорядоченная последовательность взаимосвязей, имеющих существенное значение в конкретной ситуации.

Держа в уме причинностную схему выделенных факторов, мы обращаемся к *структурированию* решения. В простых слу-

чаях структурирование минимально в силу бинарности самого решения: «Пойти сегодня вечером в кино на новый блокбастер или остаться дома и посмотреть телевизор?» С другой стороны, в нашем примере выбора вариантов летнего отпуска имеются многочисленные «подвижные» части: вид транспорта, размещение и времяпрепровождение, и это только для начала. Мы могли бы заявить: «Вначале я посмотрю, какие имеются туры в каждую из стран, а уж потом стану беспокоиться об отелях, расписаниях авиарейсов и расходах». Есть и другой вариант рассуждений: «Сначала я выясню стоимость и маршрут путешествия, а потом решу, чем можно там заняться». Каждая последовательность рассуждений имеет свой резон. Вы можете также разделить обязанности, занявшись расписанием авиарейсов и размещением в гостинице, в то время как ваш супруг или супруга поищет подходящие туры.

Есть различные пути принятия решения, и ни один из них не будет однозначно хорошим или плохим. Но у вас, вероятно, возникнут проблемы при попытке держать в уме всю проблему отпуска целиком, пока вы с супругом или супругой занимаетесь ее составляющими. При попытке охватить все сразу у вас разболится голова, поэтому вы решите поместить каждый компонент процесса принятия решения в собственную ячейку. Это упростит нагрузку на мозг, но еще и приведет к тому, что вы потеряете полдня, которые могли бы провести, осматривая достопримечательности, потому что вы остановили выбор на самом раннем и дешевом обратном рейсе. А выбрав более поздний и ненамного дороже, вы имели бы в распоряжении еще несколько часов, чтобы осмотреть виноградник, посетить еще один храм или зайти в музей китобойного промысла. Но поскольку вы сконцентрировались только на одной части проблемы — цене, вы просмотрели другие существенные последствия своего выбора.

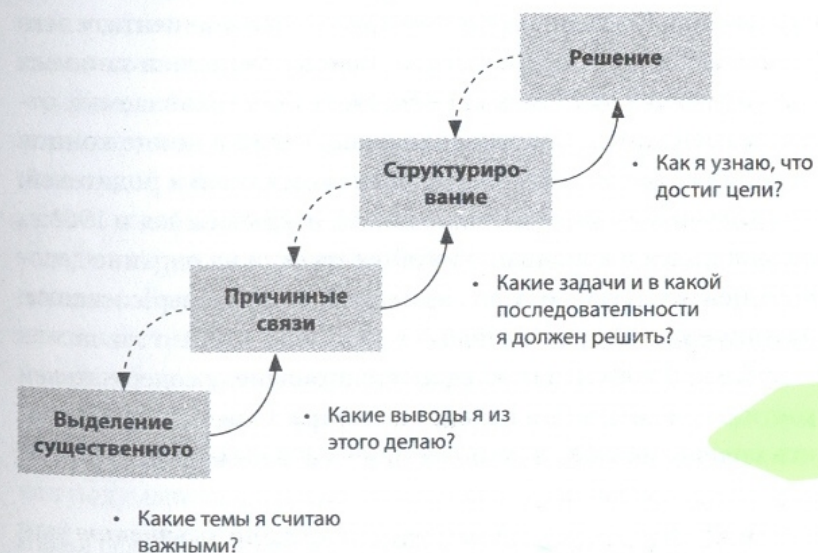
Наконец вы сделали выбор: вы пришли к *решению* поехать на велосипедах в Тоскану, либо договорились посетить

Камбоджу или поплавать в гавайских водах. А может, ни один из вариантов не оказался удовлетворительным — расписание авиарейсов оказалось неудобным, предлагаемые гостиницы — ниже уровня, все туры уже забронированы, — и вы начинаете процесс принятия решения с самого начала. На рис. 2-1 этот мыслительный процесс представлен графически. Отметим, что он позволяет отвергнуть имеющийся набор альтернатив и начать заново, поэтому пунктирные стрелки на рисунке направлены каскадом вниз.

Каково бы ни было наше решение, мы приходим к нему, рассматривая ряд *выделенных* факторов, создавая ментальную модель *причинных взаимосвязей* между этими факторами, выстраивая эти причинные взаимосвязи в *структуру*, предназначенную для получения на выходе определенного результата; и, таким образом, получаем *решение* стоящей перед нами пробле-

Рис. 2-1

### Процесс обдумывания и принятия решений



мы. Выделяя различные факторы, по-разному устанавливая между ними причинные связи и видоизменяя их структуру, мы почти наверняка получим и различные результаты.

Теперь, когда мы разделили процесс принятия решений на четыре этапа, давайте вновь зададимся вопросом, с которого началась эта глава: как же именно размышляют интеграционные мыслители? Чтобы ответить на этот вопрос, наблюдаем за одним из них в процессе принятия им делового решения.

### Айседор Шарп: другие «Четыре времени года»<sup>1</sup>

Перед вами Айседор Шарп, один из четырех детей в семье польских эмигрантов, переехавших в Торонто в 1931 г., еще до его рождения<sup>2</sup>. Его отец, штукатур по профессии, стал подрядчиком. Исси, как звали его друзья, был спортивной звездой школы, где его прозвали «Живчик Исси», и успевал помогать отцу в работе.

Окончив колледж, он стал работать в строительной компании отца. Когда он строил мотель по заказу клиента, у него появилась мечта построить собственный мотель и заняться его управлением. Шесть лет спустя, после нескончаемых отказов ссудодателей и застройщиков, Шарп в конце концов получил средства для своего проекта от друзей и родителей. 125-комнатный мотель Four Seasons, открывшийся в 1961 г., располагался в довольно убогой местности на окраине делового центра Торонто. Цена за стандартный номер составляла примерно 12 долл. за ночь<sup>3</sup>.

Когда Шарп начинал свое предприятие, у содержателей гостиниц имелось два варианта выбора. Они могли выстроить маленький мотель не более чем на 200 номеров, предлагая

<sup>1</sup> От английского названия компании "Four Seasons Hotels and Resorts Ltd." — Примеч. ред.

гостям скромные удобства — порой это был всего лишь телевизор в номере, ледогенератор в холле и бар-ресторан внизу. Такое предприятие не требовало крупных вложений капитала, а затраты на обслуживание номеров были низкими. Мотель Four Seasons был создан именно по такой модели. С его теплой, интимной атмосферой, доброжелательным обслуживающим персоналом и гостеприимным баром-рестораном он сделался любимым местом, где собирались провести время окрестные предприниматели.

Альтернативой маленьким отелям без особой роскоши был большой, расположенный в центре города отель для тех, кто путешествует по делам. В таких отелях было не менее 750 номеров и множество удобств, включая помещения для совещаний, несколько ресторанов и банкетных залов. (В последнее время к этому перечню добавились еще фитнес-центры и помещения для проведения телеконференций.) Четвертый по счету отель Шарпа, традиционный городской отель на 1600 номеров с многочисленными удобствами, включая огромный торговый пассаж, полностью соответствовал данной модели. Как и первый мотель Шарпа, он был популярным и приносил прибыль.

Каждый тип гостиницы имел как свои преимущества, так и явные недостатки. При всем своем уюте и уединенности, маленький мотель не годился для путешествующих бизнесменов, которым требовалась хорошо оборудованная комната для встреч или современное коммуникационное оборудование. Большие отели приносили прибыль, достаточную для инвестиций в удобства, но оставались при этом холодными и безликими, местами случайных встреч малознакомых людей.

Открыв в 1972 г. отель Four Seasons Sheraton, Шарп начал подумывать о следующем проекте. Ему был по душе уютный маленький мотель, однако он осознавал, что тот не может приносить достаточный доход, чтобы окупить удобства,

требуемые целевыми клиентами — обеспеченными гостями из мира бизнеса. И ему, и гостям нравились удобства, которые могла оправдать прибыль отеля Four Seasons Sheraton, но в гостинице такого размаха гости не могли бы чувствовать себя как дома.

Вместо того, чтобы выбрать одну из существующих основных моделей и смириться с присущими ей недостатками, Шарп применил свой объединяющий противоречия ум, чтобы создать целостную картину обеих моделей, рассмотреть ее со всех сторон и изобрести творческое решение, снявшее противоречие между двумя альтернативами. Он рассказал мне, что пытался «соединить все лучшее, что имел маленький мотель, с лучшими чертами большого отеля». В воображении ему представлялась гостиница среднего размера — достаточно большая, чтобы предлагать гостям самые различные удобства, но меньше, чем обычный большой отель, чтобы поддерживать ощущение уединенности и индивидуального обслуживания.

У Шарпа даже имелся прототип. Его третья гостиница, London's Inn on the Park, была выстроена в соответствии с жесткими лондонскими пространственными ограничениями. Имея 220 комнат и апартаментов, она по размерам уступала обычному роскошному отелю и предлагала именно то сочетание уюта, роскоши и комфорта, которое искал Шарп для своей переходной модели.

Однако подобная возможность, сделавшая London's Inn такой привлекательной для Шарпа и посетителей, также заключала в себе, казалось бы, непреодолимое препятствие экономического характера. Гостиница получала бы слишком малую прибыль, если бы ее цены за номер были теми же, что и у конкурентов, поскольку отдача от вложений в дополнительную инфраструктуру распределялась бы на меньшее количество номеров, чем в крупных отелях. Однако Шарп отказался связывать себя рамками традиционной экономики гостинич-

ного бизнеса. Он рассудил, что если компания Four Seasons предлагает явно лучшее обслуживание, чем конкуренты, то и надбавка к цене может быть высокой; тогда полученная прибыль сможет оправдать высокий уровень затрат. Однако прежде, чем потребовать от гостей платить повышенные цены за проживание, Шарп должен был предложить им абсолютно иной тип услуг.

### **«Четыре времени года» — выделение существенного**

Что же должен был представлять собой этот новый тип услуг? Чтобы дать ответ на такой вопрос, требовалось мыслить иначе, чем было свойственно обычному содержанию гостиницы. Как и прочие управляющие, Шарп учел такие факторы, как местоположение, количество персонала, размеры номеров и меблировка. Однако на этом он не остановился, а спросил себя: что еще его гости, в большинстве своем путешествующие по делам руководители предприятий, хотели бы получить в таком отеле? Конкуренты Шарпа полагали, что деловые люди, прежде всего, нуждаются в хорошем обслуживании и питании. Взгляд Шарпа на существенные факторы отличался большей утонченностью и ориентацией на личность. Шарп знал, что подавляющее большинство его гостей проводит в поездках больше времени, чем им бы хотелось, и что, прежде всего, они хотели бы чувствовать себя в гостинице как в собственном доме или офисе. Они не нуждались в роскоши и утонченном этикете. Вот что говорит Шарп:

*«Мы изучали, наблюдали и слушали своих клиентов. В большинстве своем это были занятые своими делами менеджеры, испытывавшие нехватку времени. В те годы под роскошью в гостиничном мире понимали в основном ар-*

*хитектуру и отделку помещений. Мы решили предложить другой тип роскоши — роскошный сервис, который заменил бы нашим гостям их дом и офис на время пребывания у нас».*

В попытке воспроизвести ощущение «как дома», Four Seasons впервые стали предлагать бесплатный шампунь в душевой, круглосуточное обслуживание номеров, купальные халаты, туалетные зеркальца, фены для волос, ночную чистку обуви, химчистку и глажку одежды. Чтобы гости не скучали по своим рабочим кабинетам, впервые в каждом номере установили телефон на две линии и большой, хорошо освещенный письменный стол. Four Seasons первыми стали предлагать круглосуточные услуги секретаря. Со временем конкуренты скопировали все эти новинки, однако компания Four Seasons уже приобрела репутацию гостиничной сети, где можно получить такие «особые» услуги, которые конкуренты не то, что предоставить, даже и представить себе не в состоянии.

Шарп также посчитал существенным фактором успеха изучение структуры рынка гостиничных услуг везде, где появлялся новый отель сети. Принятый в гостиничной индустрии подход склонялся к единообразию помещений и стандартизации услуг. Это упрощало ведение дел и давало возможность поддерживать четкую брендовую индивидуальность.

Однако Шарп отверг тип отеля «на все случаи жизни». Торонто не похож на Чикаго, Чикаго — на Нью-Йорк, а последний отличается от Парижа. Отели сети Four Seasons, чтобы занять лидирующие позиции в каждом из этих городов, должны были обладать еще и местным культурным колоритом. Стандарт качества должен зависеть от местного контекста, даже если соответствие конкретной городской среде на порядок усложняло управленческие проблемы.

Но результат того стоил. Созданный с учетом структуры и стандартов местного рынка, отель Four Seasons в меньшей

степени, чем его конкуренты, занижает либо завышает цены и качество, характерные для местного рынка. Парижский отель George V занимает первое место в рейтинге лучших мировых отелей Zagat именно потому, что Шарп со своей командой менеджеров сумели создать отель, воплощающий именно парижские, а не корпоративные представления о роскоши.

В отличие от конкурентов, Шарп считал существенным фактором форму собственности отеля. Его конкуренты объединяли владение и управление отелем в одних руках. Однако Шарп знал по собственному опыту, что собственность имеет как преимущества, так и множество недостатков. Собственность связывала капитал, ставя владельца в зависимость от колебания цен на местном рынке недвижимости. Владение собственностью также поглощает энергию менеджеров компании. Компания избавилась от этого бремени оригинальным способом: она стала первой крупной гостиничной компанией, которая управляла, а не владела сетью отелей, носящей ее имя. Владельцами всех гостиниц являются группы инвесторов, а управление осуществляет компания Four Seasons на условиях долгосрочных контрактов. Как это в свое время произошло с удобствами в номерах, некоторые конкуренты со временем скопировали и это нововведение Шарпа, разделив владение и управление отелем. Но Шарп стал первым, потому что умел выделять существенные факторы, которые проглядели конкуренты.

### **«Четыре времени года» — причинные связи**

Чтобы добиться яркого своеобразия отелей сети Four Seasons, Шарпу требовалось предпринять намного больше, чем просто сформировать широкий взгляд на то, что существенно. Необходимо было еще найти причинные взаимосвязи между выделенными факторами, которые проглядели другие игроки гостиничного бизнеса.

Некоторые из причинных взаимосвязей видны любому представителю гостиничного бизнеса. Есть четкая связь между эксплуатацией номера и его рентабельностью, между доходом от номера и доходом от реализации еды и напитков. Но Шарп видел и другие, более тонкие причинные зависимости, ускользнувшие от взоров его конкурентов.

Шарп нашел более сложную связь между размером отеля и уровнем предоставляемых удобств. Традиционное убеждение, основанное на отраслевых стандартах стоимости и расчетной вместимости номеров, заключалось в том, что гостиница с полным набором услуг для путешествующих бизнесменов должна иметь по меньшей мере 750 номеров, чтобы прибыль оправдывала услуги повышенного качества. Шарп рассматривал причинную взаимосвязь между размерами и рентабельностью отеля чуть иначе. Он понимал, что если сможет представить гостям убедительные основания для значительного увеличения платы за номер, то ему удастся предложить им по меньшей мере столь же привлекательные услуги, как и у конкурентов.

Что именно могло оправдать высокую надбавку к цене? Только обслуживание, не только по содержанию, но и по качеству отличающееся от предложений конкурентов. Шарп увидел причинную связь между тем, как в отеле обращались с обслуживающим персоналом, и тем, как обслуживающий персонал относился к гостям отеля, и сделал это краеугольным камнем фирменного стиля Four Seasons.

Как правило, менеджеры гостиничной индустрии относятся к обслуживающему персоналу как к расходному материалу. Текучка кадров очень велика, и в период экономических спадов первое, что стараются урезать — это штат сотрудников, который общепризнанно является самой крупной статьей расходов. Большинство рядовых работников воспринимают себя точно так же, как их видит руководство: в качестве одноразовых винтиков, чья служба может закончиться хоть завтра.

Хотя ни та, ни другая сторона не относятся другу к другу с чувством лояльности или общей цели, все же большинство работников делают то, что от них требуется. Как бы то ни было, условием сохранения работы для них является следование определенным правилам и стандартам. Таким образом, причинная взаимосвязь в понимании руководства и сотрудников заключается в том, что хорошее обслуживание — это вопрос соблюдения установленных, зависящих от контекста стандартов. Отсюда и та механическая любезность, которую можно видеть у многих гостиничных служащих. Более того, хорошее обслуживание рассматривается не как цель, а как средство не потерять работу.

Шарп по-другому смотрел на проблему мотивации и повышения дисциплины сотрудников. Он видел прямую причинную связь между хорошим отношением нанимателя к работникам и хорошим обслуживанием ими гостей. «Работники верили только в то, что видели на деле, — говорил он мне. — Если бы они увидели, что доходам, престижу, нормам выработки уделяется больше внимания, чем клиентам и персоналу, они бы не поверили в наши ценности, не приняли их близко к сердцу».

Four Seasons постарались изменить отношение к сотрудникам, сделать их положение в компании по возможности более устойчивым. Four Seasons делают намного больше, чем любая гостиничная сеть, в стараниях сохранить персонал в периоды экономических спадов. Компания предлагает больше возможностей для обучения персонала, чем другие сети, и старается заполнять управленческие вакансии собственными, а не привлеченными извне сотрудниками. Как сказал сам Шарп, Four Seasons, в отличие от других компаний гостиничного бизнеса, «требуют от персонала скорее особого отношения к делу, чем опытности, предлагают лучшие перспективы карьерного роста, уделяют равное внимание жалобам собственных служащих и жалобам клиентов, стараются улучшать условия ра-



боты персонала наряду с улучшениями условий проживания для гостей, не допускают иерархических различий в столовых и на парковках, поощряют самодисциплину вместо надзора, устанавливают высокие стандарты качества и личной ответственности, а главное, всегда придерживаются внутреннего кредо — внушать доверие».

Созданный Шарпом стиль руководства сумел вызвать такое доверие, что сделал Four Seasons самым привлекательным работодателем гостиничной индустрии. Когда в 1994 году отель компании открылся в Нью-Йорке, на четыреста вакансий претендовало более 30 тыс. человек<sup>4</sup>. Компания ежегодно появляется в списке 100 лучших компаний-работодателей журнала Fortune с тех пор, как рейтинг впервые был введен в 1998 г.<sup>5</sup>

### «Четыре времени года» — структурирование

Формулируя конкурентоспособную стратегию для своей компании, Шарп отказался от последовательного подхода и не стал ограничиваться выработкой отдельных стратегий для различных функциональных областей. Вместо того, чтобы вначале решить, каковы будут размеры отеля, затем установить стандарты обслуживания, а после выработать кадровую политику, он держал в уме ясную, четкую и целостную цепь рассуждений, одновременно работая над отдельными ее звеньями.

Красной линией через всю организационную структуру Four Seasons проходит единый принцип или, говоря словами Шарпа, кредо. Каждый сотрудник компании должен следовать Золотому Правилу: «относиться к другим — партнерам, клиентам, коллегам, ко всем — так, как нам бы хотелось, чтобы они относились к нам». Концепция, конечно, не новая: во всем мире родители повторяют это своим детям (разумеется, с разным эффектом). Однако новизна решения Шарпа

заключалась в том, что этот принцип был положен в основу управления элитной гостиничной сетью.

Золотое Правило — не просто управленческая концепция. Оно еще и объединяет в единое целое составные части стратегических решений компании. Члены высшего руководства, начиная с самого Шарпа — любезного, безукоризненно выглядящего человека — старались относиться к служащим так, как они бы того желали по отношению себе. И сотрудники не оставались в долгу, относясь к гостям отеля в том же духе. Каждый уровень гостиничной деятельности определялся стратегией, в основу которой был положен принцип экстраординарного сервиса.

Большинство компаний признает, что их главный ресурс — это люди, но только на словах. Шарп не оставил никаких сомнений в искренности своего подхода. «Новым здесь было то, что мы превратили слова в действительность, — сказал он мне. — Всех высших менеджеров, которые не могли или не желали подтвердить слова делом, пришлось уволить из компании в течение нескольких лет. Это был болезненный процесс, очень мучительный — возможно, самая трудная вещь, какую мне приходилось совершать. Но самый короткий способ, каким руководитель может подорвать доверие к себе, это сначала заявить, что главное — люди, а потом относиться к ним как к последнему делу. Лучше не заявлять о приверженности каким-то ценностям, чем не соответствовать им».

Чтобы обеспечить постоянную концентрацию всей деятельности на достижении экстраординарного обслуживания гостей, Шарп принял еще одно важное решение: в компании Four Seasons не будет отдела по обслуживанию клиентов. Вместо того, чтобы возложить ответственность за этот участок работы на отдельное подразделение, каждый сотрудник компании должен стать не просто частью системы обслуживания клиентов, но и, в некотором смысле, ее руководителем.

### «Четыре времени года» — решение

Шарп пришел к решению, которое выходит за рамки двух моделей, доминировавших в решениях других управляющих гостиницами, и включает в себя значимые компоненты обеих. Решение Шарпа включало ряд взаимосвязанных мероприятий, каждое из которых укрепляет систему в целом, — систему, превосходящую по эффективности доминирующие отраслевые модели (рис. 2-2)<sup>6</sup>.

Шарпу удалось добиться «такой репутации в отношении уровня обслуживания, что само название Four Seasons стало более ценным активом, чем кирпичи и известка». Результаты говорят сами за себя. В состав гостиничной сети компании входят 73 гостиницы в 31 стране мира и еще двадцать пять строятся, что значительно превосходит показатели второго крупнейшего игрока индустрии элитных отелей — компании Ritz-Carlton, в распоряжении которой 59 гостиниц. Восемнадцать отелей Four Seasons значатся в рейтинге 100 лучших отелей мира журнала Condé Nast Traveler. Это в три раза больше, чем у следующей по порядку известной сети. Маркетинговая компания J.D. Power and Associates отдает компании Four Seasons приоритет перед другими элитными сетями, а рейтинг Zagat ставит компанию на первое место в списке лучших гостиничных сетей США. Города и страны посылают к Шарпу делегации с просьбой открыть у них отель, потому что наличие в городе такой гостиницы гарантирует привлечение гостей со всего мира.

Шарпу удалось совершить настоящий прорыв, найдя новый путь достижения успеха в индустрии элитных отелей. Он бы сказал, что применил к решению проблемы свой опыт и практические знания. Однако, при всем уважении к долгим годам его опыта, многие представители гостиничного бизнеса обладают и опытом, и «ноу-хау». Тем не менее, одному лишь Шарпу удалось изобрести бизнес-модель Four Seasons.

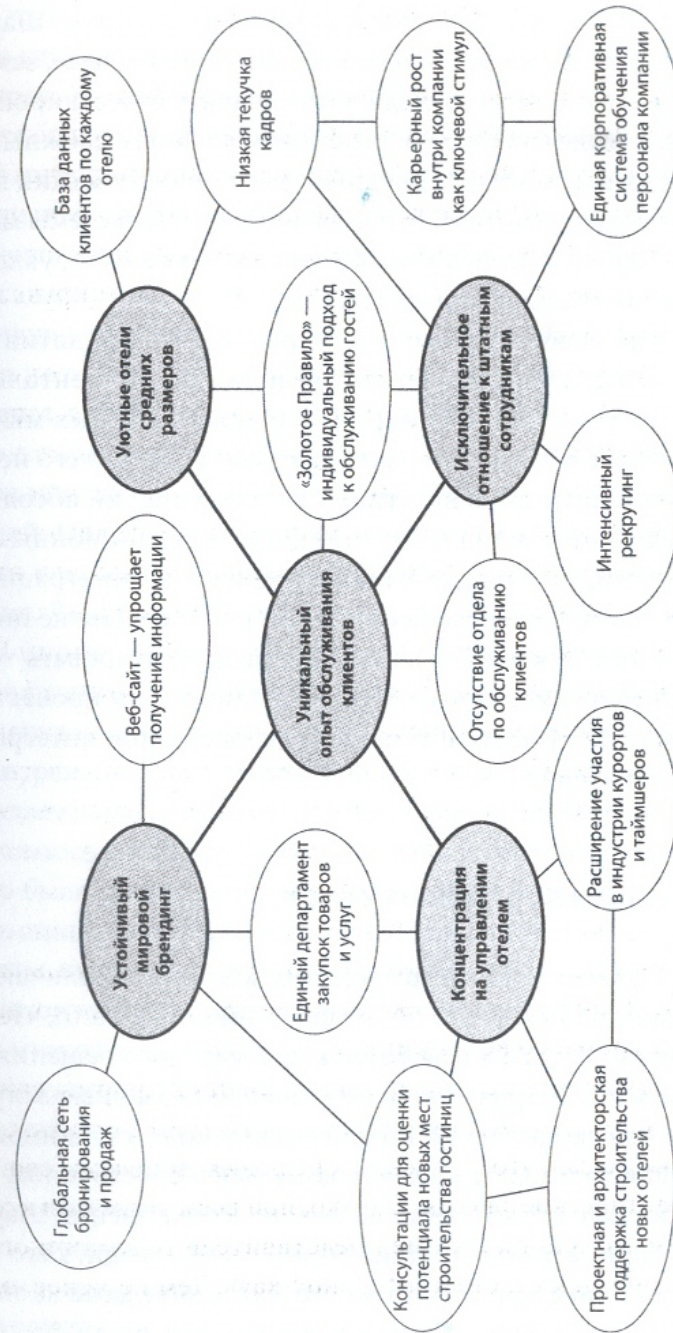


Рис. 2-2

Система деятельности компании Four Seasons

Я сказал бы, что ключевое свойство, отличающее Шарпа от других маститых ветеранов гостиничного бизнеса, заключается в его стремлении подвергать анализу более широкий перечень выделенных тем, разбираться в более сложных причинных взаимосвязях и использовать холистический подход к принятию решения. Три указанные черты системы мышления Шарпа и позволили ему отыскать свой путь, уклоняясь от навязываемых компромиссов.

Анализируя присущую Шарпу модель принятия решений, можно увидеть четкие различия между ментальными механизмами интеграционных и традиционных мыслителей. Далее я укажу эти различия. Для целей нашего исследования я предлагаю ввести постулат о наличии абсолютной дихотомии между интеграционным и традиционным мыслителями, хотя точнее было бы говорить об интеграционном мышлении в диапазоне от истинного до совсем не интеграционного. У меня нет намерения дискредитировать тех, кто мыслит традиционным образом; я лишь хочу провести различия между ними и теми, кому свойственно интеграционное мышление.

### Создавая порядок из хаоса

Первое, чем интеграционные мыслители отличаются от традиционных, — это более широкий взгляд на то, что существенно. Важным основанием для удачного решения стало намерение Шарпа учесть не только высказанные вслух требования своих гостей, но и невысказанное, глубинное желание почувствовать себя как дома или в собственном офисе. Поскольку данное желание попало в поле зрения Шарпа, он смог принять во внимание определенные вещи, а его конкуренты — нет, просто потому, что последние даже не знали об их существовании. Когда другие элитные отели стали пред-

лагать шампунь в ванных комнатах, они делали это не потому, что глубже поняли желания своих гостей, а потому, что так делали Four Seasons, и это работало.

Чем больше выделенных факторов, тем больше и путаницы. Но интеграционные мыслители не возражают. На самом деле они приветствуют путаницу как доказательство того, что из перечня не вычеркнуты факторы, необходимые для целостного анализа проблемы. Они рады хаосу, потому что знают — лучшие ответы порождаются именно хаосом, и уверены, что не потеряются в пути, а придут к четкому решению проблемы, взглянув на нее с другой стороны.

Во-вторых, интеграционные мыслители не уклоняются от анализа многонаправленных и нелинейных причинных взаимосвязей. Простые, однонаправленные связи легче держать в уме, но с их помощью нельзя получить удовлетворительные решения. Вместо того, чтобы подумать, что «снижение конкурентом цен подрывает наш баланс доходов и расходов», интеграционный мыслитель сделает следующее заключение: «Внедрение нашего продукта на рынок вызывает беспокойство конкурентов. Теперь они в ответ снижают цены, и от этого страдает наша прибыль». Так Шарп разглядел более сложные взаимосвязи между размером отеля и рентабельностью, чем это было доступно остальным игрокам в том же бизнесе, большинство которых придерживалось мнения, что для покрытия затрат на предлагаемые гостям удобства необходимо некое минимальное количество номеров. При превышении минимума доход возрастал прямо пропорционально количеству номеров. Шарп увидел более сложную связь, обладающую рядом нюансов. Он усмотрел обратную зависимость между количеством номеров и ощущением комфорта и уединенности, возникающим у гостей отеля; другими словами, в увеличении числа номеров были как преимущества, так и недостатки. Конкуренты же видели одни только преимущества.

Кроме того, Шарп нашел сложную причинную взаимосвязь между качеством обслуживания гостей и отношением работодателей к своим служащим. Традиционно мыслящие представители гостиничного бизнеса считали, что качество обслуживания зависит от жесткого регулирования взаимодействия между персоналом и гостями. И здесь Шарпу удалось усмотреть совершенно иную, нелинейную причинную взаимосвязь. Служащие, чувствующие свою принадлежность к семье Four Seasons, которая обращается с ними, следуя Золотому Правилу, готовы делать больше, чем того требуют служебные обязанности. Служащие, которые ощущают себя материалом одноразового использования, никогда не будут — не смогут — делать больше того, чем требует должностная инструкция.

Третьим отличием между интеграционными и традиционными мыслителями является структура их решений. Первые не делят проблему на независимые части, работая над каждой по отдельности. Они удерживают в уме четкую целостную картину, пока работают над составными частями проблемы. Интеграционные мыслители стараются избежать ловушки, которая поджидает тех, кто сначала разрабатывает новый продукт, а потом начинает думать о затратах на производство. Те, кто мыслит интеграционно, анализируют технологические проблемы на этапе разработки. Шарп использовал в качестве центрального организационного принципа Золотое Правило, которое затрагивало каждый аспект его стратегии и наглядно демонстрировало способность и стремление Шарпа держать в уме проблему в целом, не ослабляя внимание к ее составным частям. Шарп определил свое решение сделать Золотое Правило основой функционирования компании, и этот выбор «связал воедино и сделал возможным принятие других ключевых решений».

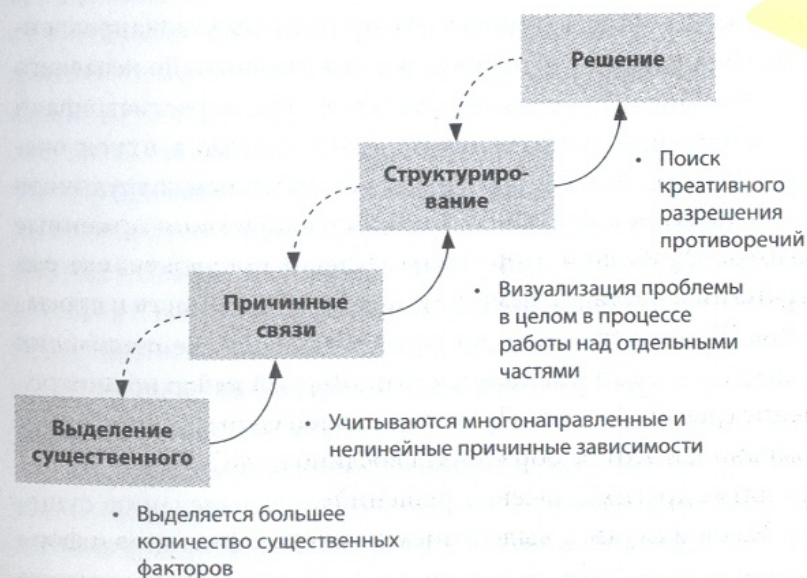
Как и в случае с выделением ключевых факторов и формированием причинных связей, интеграционные мыслители

приветствуют усложнение проблемы в процессе принятия решений. Сложность решения представляет собой когнитивный вызов, который они с радостью приветствуют, так как знают, что этот вызов несет с собой возможность прорыва.

И наконец, интеграционный мыслитель всегда ищет креативный подход к разрешению противоречий, вместо того чтобы смириться с неприятными компромиссами. Поведенческие схемы, ассоциирующиеся с таким подходом — отсрочки, требование более глубокой проработки вопросов, появление новых альтернатив в одиннадцатом часу вечера, — могут со стороны казаться следствием неуверенности в себе, однако в результате делается выбор, на который способен только интеграционный мыслитель, отвергающий компромиссы и традиционные варианты. Шарп стремился создать комбинацию «всего самого лучшего, чем обладали маленький мотель

Рис. 2-3

### Практические методы интеграционных мыслителей



и крупный отель». Он не собирался жертвовать преимуществами одного ради другого, и не был удовлетворен ни одним из двух вариантов. Единственным путем достижения цели было создание новой, еще не виданной в мире модели.

Характерные свойства интеграционного мышления представлены на рис. 2-3.

### **Традиционное мышление, или искусство быть вторым**

В основу мышления, генерирующего подавляющее большинство управленческих решений, заложен совершенно другой подход к каждому из четырех этапов. Традиционной целью выделения существенного является построение простейшей схемы решения путем отбрасывания возможно большего количества факторов, либо отказа анализировать их в первую очередь. Как правило, организационные структуры и культуры упрощают проблемы и поощряют специализацию. Каждая функциональная область отличается собственным узконаправленным мнением о том, что является существенным. До недавнего времени финансовые департаменты никогда не рассматривали эмоциональные соображения как существенные, а, в свою очередь, департаменты, имеющие дело с поведением сотрудников в организации, редко учитывали числовые и количественные факторы. Сотрудники этих подразделений вынуждены урезать картину выделенных факторов, пока она не совпадет с принятой доктриной. В сущности функциональная специализация понуждает людей учитывать ограниченный набор возможностей, отбрасывая лишнее, т.е. именно то, что при ином подходе могло бы быть эффективно использовано.

Мы часто сознаем, что наш подход к выделению существенных факторов не так уж хорош. Когда наши решения имеют плохие последствия, мы говорим себе: «Мне следовало

подумать о том, как формулировка меморандума будет воспринята сотрудниками отдела европейских операций», или: «Мне следовало подумать о программе ремонта дорог прежде, чем размещать новый дистрибьюторский центр». Тем самым мы признаем, что совершили ошибку на этапе выделения. Это не значит, что мы неправильно оценили существенность того или иного фактора, — мы вообще не сочли ее существенной. И это не случайность. Сложная организация, частью которой мы являемся, выстроена так, что множество факторов ее функционирования выходит за рамки нашей должности или функциональной специализации. Это обычно и есть факторы, чью важность нам не удастся увидеть.

Традиционных мыслителей также отличает тенденция к узкому и упрощенному взгляду на причинные связи. Простейшей из всех является прямая причинно-следственная связь между зависимыми и независимыми переменными. Не случайно излюбленным средством установления связи между двумя переменными, которым пользуется деловой мир, является линейная регрессия. Имеются, конечно, и другие инструменты, но большинство менеджеров ими не пользуются, потому что простые, однонаправленные причинные взаимосвязи легче поддаются анализу. Сколько раз начальник ругал вас за то, что вы без необходимости усложняете проблему? Вы оправдываетесь, говоря, что ничего не стараетесь усложнить, а просто хотите обрисовать картину настолько сложной, насколько она есть в действительности. Тогда шеф велит вам заниматься своим делом, что означает: возьмите причинную взаимосвязь с присущим ей комплексным потенциалом и упростите ее до линейного отношения, в котором из большего А получается большее Б.

Порой решения не срабатывают, потому что мы неверно установили причинные связи между выделенными факторами. Мы могли установить верное направление связи, но неверную амплитуду: «Я думал, что наши расходы сократятся

гораздо быстрее, потому что выросли наши масштабы, но этого не произошло». Либо мы неправильно определили направление взаимосвязи: «Я думал, что наши возможности обслуживания клиентов возрастут, потому что мы наняли группу консультантов, а они снизились, потому что опытным консультантам пришлось потратить громадное количество времени на обучение и исправление ошибок новичков».

С точки зрения структурирования наиболее распространенной ошибкой традиционного мышления является тенденция терять из вида решение в целом. Может, и проще приурочить отдельные части решения к различным корпоративным функциям, но это означает, что никто не сможет предложить холистический взгляд на конкретную проблему. А без холистического взгляда на выходе скорее всего получится посредственный результат. Представьте, что Шарп делегировал бы четырем разным исполнительным вице-президентам ответственность за вопросы маркетинга, обслуживания клиентов, функционирование отеля и кадровую политику. Разве предложенные ими отдельные ответы, сведенные в стратегию Four Seasons, хоть сколько-нибудь напоминали бы творческое решение Шарпа? Почти наверняка нет.

Наконец, на этапе принятия решения традиционный мыслитель склонен без особого недовольства соглашаться на неудовлетворительные компромиссы. Какая здесь альтернатива? К тому моменту, когда лицо, принимающее решение, достигает четвертого этапа, потенциал открытия интересных, новаторских путей отказа от неудовлетворительных компромиссов уже исчерпан. Поэтому вместо сопротивления компромиссам традиционный мыслитель пожимает плечами и задает вопрос: «А что еще мы могли поделать?» На самом деле можно было сделать много, но только если подойти к принятию решения с совершенно другой точки зрения, предусматривающей комплексность, многонаправленные причинные взаимосвязи и холистическое, а не сегментированное мышление.

## Мир как он есть или каким он мог бы стать?

Различия между интеграционным и традиционным мышлением показаны на рис. 2-4.

Два указанных типа мышления диаметрально противоположны друг другу, как и генерируемые ими результаты. Продуктом интеграционного мышления становятся возможности, решения проблем и новые идеи. Оно рождает ощущение безграничных возможностей. Традиционное мышление прячет потенциальные решения по темным углам, где их невозможно отыскать, и порождает иллюзию невозмож-

Рис. 2-4

### Интеграционное мышление против традиционного



ности креативных решений. У того, кто мыслит интеграционно, энтузиазм с течением времени только растет. Традиционное мышление учит, что вся жизнь состоит из неприятных и непривлекательных компромиссов. Традиционный мыслитель изначально предпочитает принимать мир таким, каков он есть. Интеграционный мыслитель приветствует возможность изменить мир к лучшему.

---

## глава 3

### Реальность, сопротивление и разрешение проблем

*Умение не торопиться с решением*

*Реальность — это всего лишь иллюзия,  
хотя и очень убедительная.*

Альберт Эйнштейн

Если интеграционное мышление — такая замечательная идея, почему тогда люди не используют возможности противостоящего ума постоянно? Крейг Уинетт, руководитель новых корпоративных проектов компании Procter & Gamble, предлагает в качестве ответа замечательную метафору. Виной всему, говорит он, наша «заводская настройка»<sup>1</sup>. Подобно моменту зажигания в автомобиле, яркости экрана компьютера или циклу вращения посудомоечной машины, наш ум настроен производителем на особый режим и скорость функционирования. Заводские настройки редко подвергаются регулировке, и многие из нас просто не знают, как изменить их при необходимости — вот

почему таймеры видеомагнитофонов вечно высвечивают время 12:00. Но если знать *как*, то можно, подобно моменту зажигания, яркости экрана и циклу вращения, поменять и настройки нашего ума.

Одной из таких «заводских настроек» является убеждение, что наши модели восприятия реальности идентичны самой реальности. Подобное смешение понятий исключает еще при начале работы латентный потенциал противопоставляющего ума. Чтобы понять, о чем речь, давайте посмотрим, как наш мозговой процессор оперирует в океане данных.

### Отфильтрованный мир

Каждый день нам приходится прокладывать путь в океане реальных данных, и не тонем мы лишь потому, что рождены со способностью превращать их в нечто осмысленное. Смысл, однако, приобретает форму ценой отбрасывания огромного количества информации. Мы отфильтровываем большую часть роящихся вокруг данных и формируем из остатка некое связанное подобие порядка, имеющего для нас смысл. Нет никакой гарантии, что в попытке составить последовательное повествование мы не выплеснем за борт ценную информацию. Как объясняет профессор когнитивной психологии Джордан Петерсон, «в этой комнате в данный момент присутствует неограниченная сумма информации, но когда вы входите и начинаете ее обрабатывать в уме, вы видите только те вещи, которые непосредственно отвечают вашим целям. Вещи, неизвестные вам, области, в которых вы не ориентируетесь, — они повсюду»<sup>2</sup>.

Закройте глаза и представьте в уме комнату, в которой сейчас находитесь. Представшая перед вами картина не отражает полноту реальности с ее неограниченным количеством деталей. Вы видите упрощенную модель комнаты, кото-

рую крупными мазками нарисовал ваш мозг. Модели — вот наше обычное понимание реальности.

Мы фильтруем захватывающие нас идеи частично для того, чтобы защитить наш мозг. Отдел мозга, отвечающий за организацию поступающей информации, называется таламус. Если он поврежден, то, по словам Петерсона, «он начинает пропускать сквозь себя внушительные объемы сенсорной информации. Это невыносимо давящая ситуация, и, видимо, здесь и кроется причина заболевания шизофренией. Мозг впитывает слишком много того, что раньше оставалось извне, тело не справляется, эксплоративные системы перегорают, а системы, отвечающие за концептуализацию, начинают распадаться на части. Не очень приятная картина».

### Корпоративный эффект Рашомона<sup>1</sup>

Да, картина и вправду непривлекательная. Но ничуть не лучший результат получается, если мы начинаем путать свои упрощенные модели реальности с самой реальностью во всей ее сложности и полноте. Вот пример того, как способность отфильтровывания информации, данная нам для осмысления мира, вместо этого приводит к путанице и разногласиям.

Салли и Билл — вице-президенты реально существующей компании, которую мы назовем Vision Tech. Как и все мы, Салли и Билл выстраивают связанные повествования из имеющихся в наличии данных и, как все мы, являются приверженцами ошибочного утверждения, что эти повествования и реальность — одно и то же<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> «Рашомон» — название фильма А. Куросава, герои которого излагают свои точки зрения относительно «истинного смысла» одного события, причем истина каждому видится по-своему. — *Примеч. ред.*



Салли и Билл только что встречались с важным клиентом. Во время визита клиент сказал: *«Мне в самом деле нравится Vision Tech. Компания долгое время является лидером инноваций в своей области. Но давление цен все растет, и я пришел, чтобы договориться об уступках».*

Это дословное заявление, объективная реальность, в том виде как она была записана на пленку и могла бы быть передана любому третьему лицу, которое на встрече не присутствовало. «Заводские настройки» наших умов вступают в дело, когда мы бессознательно стараемся экстрагировать из реальности существенную для нас информацию и оформить ее в связный рассказ. Салли сосредоточила внимание на первом и втором предложениях в заявлении клиента (*«Мне в самом деле нравится Vision Tech. Компания долгое время является лидером инноваций в своей области»*) и почти забыла обо всем остальном (*«Но давление цен все растет, и я пришел, чтобы договориться об уступках»*). Память ее не подвела. Она зафиксировала слова, сказанные клиентом, в том порядке, как они были произнесены. Но поскольку Салли не сочла последние слова заявления существенными, в созданной ею ментальной модели им не нашлось места.

Расхождения между реальностью и моделью реальности выходят на свет, когда Салли принимается интерпретировать причинный контекст заявления клиента. Согласно ее интерпретации, клиент на самом деле сказал ей и Биллу, что он очень высокого мнения о лидирующей роли компании и ее подходе к инновациям.

В чем же разница? «Нравиться» применительно к Vision Tech было замещено на «высоко ценить» ее лидерство и новаторство. Однако «нравиться» и «ценить» — это совсем разные вещи. Клиентам может нравиться многое, но платят они — что означает «ценят» — только за небольшую часть того, что им нравится. Поменяв «ценить» на «нравиться», Салли добавила новую причинную зависимость — клиент будет платить

за плоды нашего лидерства, — которая вовсе не подразумевалась в изначальном заявлении клиента. Теперь Салли встраивает эти новые обработанные данные, которые считает фактом, в повествование, основанное на предыдущем опыте. Она делает заключение: *«Клиенты ценят лидерство и новаторский подход Vision Tech. А данное заключение, в свою очередь, ведет к общей причинной зависимости: «Клиенты останутся с нами, если мы будем продолжать лидировать и вводить новшества».* Наконец, Салли использует свою модель, чтобы разработать стратегию развития Vision Tech на основе того, что она считает мнением клиентов: *«Инновации и лидерство — самые важные направления нашей деятельности».*

Решение Салли основано на ментальной конструкции, а не на объективной реальности. Она взяла реальные данные, которые сочла существенными, добавила множество слоев причинно-следственных интерпретаций и сформулировала четкие предписания относительно того, что следует и чего не следует делать компании, чтобы соответствовать тому, что, по представлению Салли, было ключевым требованием клиента (рис. 3-1).

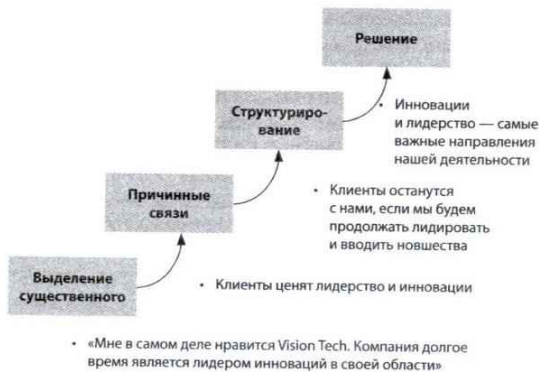
Модель Салли получилась именно такой из-за «заводских настроек» ее мышления. Но наши настройки не отрегулированы по единому стандарту — у каждого из нас из одного и того же набора данных получаются различные модели. Коллега Салли, Билл, слышал то же самое заявление клиента и сделал абсолютно иное заключение относительно его смысла. Та часть заявления, которую Билл посчитал существенной, гласит: *«Но давление цен все растет, и я пришел, чтобы договориться об уступках».*

Будучи изначально основана на данном выделенном фрагменте реальности, модель Билла выстраивается в совершенно ином направлении. Билл сделал вывод, что клиент собирается достичь компромисса с Vision Tech вследствие ценового давления. На этой основе Билл строит общее заключение: *«Клиент*

ты ощущают сильное ценовое давление». Это, в свою очередь, приводит к следующему положению: «*Наши уровни цен приведут к оттоку клиентов*». Подобно Салли, Билл должным образом, на основании собственного понимания требований

Рис. 3-1

## Процесс мышления Салли



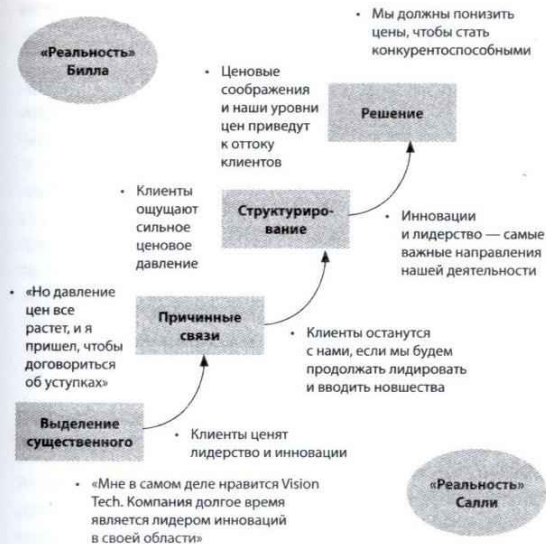
клиентов, приходит к конечному решению относительно действий, которые должна предпринять Vision Tech: «*Мы должны понизить цены, чтобы стать конкурентоспособными*».

Отличия между моделями мышления Салли и Билла проиллюстрированы на рис. 3-2.

Противоположные построения, сделанные Салли и Биллом, кажутся одинаково достоверными. В основе обоих лежат объективные данные. Однако результирующие решения полярно противоположны. Ничего удивительного: ведь не-

Рис. 3-2

## Модели и решения: Салли против Билла



ограниченные данные в сочетании с естественным побуждением разума истолковать их приводят к избытию противоречащих друг другу моделей.

Салли не считает свое построение моделью реальности — она воспринимает ее как истинную реальность. Как она сказала мне на консультации после встречи с клиентом, ее повествование отражает «положение дел в нашей индустрии». Билл тоже утверждал, что его точка зрения и есть «реальность».

По пути обратно в офис Vision Tech Салли и Билл обсуждают встречу с клиентом. Билл говорит: «Мы рискуем потерять клиентскую базу, если не понизим цены».

Салли поражена. «Что, разве Билл присутствовал не на той же самой встрече? — спрашивает она себя. — Или его задача в том, чтобы полностью игнорировать нужды клиентов и снижать цены, хотя это полностью противоречит желаниям клиентов?» Вслух она произносит: «Но Билл, ведь клиенты рассчитывают, что мы продолжим демонстрировать лидерство во внедрении инноваций».

Билл не верит своим ушам. «Что, разве Салли присутствовала не на той же самой встрече? — думает он. — Или ее тайный замысел в том, чтобы полностью игнорировать желания клиентов и вводить инновации, чего бы это ни стоило? Но ведь это абсолютно противоречит тому, что они хотят!»

### Столкновение противоречий

Отсутствие взаимопонимания между Салли и Биллом — это следствие ложного восприятия ментальных моделей. Оба имеют твердое намерение отстаивать собственные модели реальности, отвергая те, что им противоречат. «Мы думаем, будто то, что мы видим, — говорит Джон Стерман, специалист по системному мышлению Массачусетского технологического института, — и есть истинная реальность»<sup>4</sup>.

Приверженность данной тенденции затрудняет наши действия в отношении противоречивых и по видимости несовместимых моделей. Отсюда наше первое побуждение — определить, какая из моделей представляет собой реальность, а какая нереальна и неверна, а затем мы начинаем кампанию против отвергнутой нами идеи. Однако, отвергая одну из моделей как не соответствующую действительности, мы упускаем из виду пользу, которую могли бы извлечь из умения дер-

жать в голове две противоречивые модели одновременно. Мы отключаем противопоставляющий ум прежде, чем он найдет для нас креативное решение.

Интеграционные мыслители, с которыми я разговаривал, знали, как изменять «заводские настройки» и различать реальность и модели, претендующие на ее отображение. В отличие от нас всех, они не становятся на одну из сторон. «Не стоит выбирать между той или другой моделью, — говорит Стерман. — Они все неверны. Лучше сделайте все возможное, чтобы объединить различные перспективы и качественно улучшить свою ментальную модель».

Давайте познакомимся с тремя исключительно успешными руководителями, которые продемонстрировали на практике умение одновременно держать в уме многочисленные перспективы и сохранять при этом способность действовать. Это А. Дж. Лафли, исполнительный директор Procter & Gamble, Боб Янг, один из основателей и создатель Red Hat Software, и Пирс Хэндлинг, директор Международного кинофестиваля в Торонто — лидеры, обладающие ярко выраженной способностью отличать ментальные построения от действительности. Далее в нашей книге я расскажу, как вы можете последовать их примеру, научившись менять свои «заводские настройки».

### Как А. Дж. Лафли переосмыслил отношение к инновациям

Когда в 2000 г. А. Дж. Лафли занял пост исполнительного директора Procter & Gamble, компания только что во второй раз за два квартала уведомила Уолл-стрит, что целевые уровни прибыли ею не достигнуты. Рост замедлился, показатели прибыли снижались, рыночная доля многих крупнейших брендов сокращалась. Цена акций P&G за шесть месяцев

снизились почти вдвое, а деловая пресса открыто вопрошала, не сдала ли компания многолетние доминирующие позиции на рынке потребительских товаров. Заголовок первой страницы авторитетного отраслевого издания Advertising Age гласил: «Сохраняет ли P&G свои позиции?»<sup>5</sup>.

По консервативным стандартам P&G 53-летний Лафли был слишком молод для такой высокой должности, хотя, проработав в компании 23 года, он мог считаться ветераном, в послужном списке которого значились внушительные достижения в области внедрения инноваций. Под его руководством в продажу был выпущен жидкий «Тайд», «Тайд» с отбеливателем, твердый «Тайд» — все успешные новинки ведущего брэнда P&G. Возглавив подразделение операций в Азиатском регионе, вместе с небольшой командой он превратил SKIP — средство по уходу за чувствительной кожей, которое изначально распространялось только в Японии и Гонконге — в престижную товарную марку мирового значения, а продажи выросли в 20 раз. Тем не менее, поскольку предшественник Лафли только что обрел сомнительную славу первого уволенного со своей должности за всю 170-летнюю историю компании исполнительного директора, Лафли получил назначение без формальной подготовки, обычной в P&G.

Он принял вызов, который оказался бы серьезнейшим испытанием для самого опытного руководителя. Компания нуждалась в самом радикальном и всеобъемлющем пересмотре подхода к внедрению инноваций. Его предшественник смотрел на P&G прежде всего как на научно-исследовательскую компанию и соответственно регулировал ее затраты, пребывая в убеждении, что только крупные инвестиции в НИОКР могут повысить объем продаж компании и стимулировать ее рост. За 18 месяцев пребывания во главе P&G он увеличил расходы на инновации втрое.

Несмотря на все свои достоинства, на практике вышеуказанная теория дала удручающие результаты. Только 15%

инновационных проектов отвечали целевым показателям прибыльности и объемов продаж. Нужно время, говорили защитники этой теории. Стратегия сработает, но займет это не квартал и не два.

Другие высшие менеджеры считали главной задачей P&G маркетинг и разработку брэндов. Компания, утверждали они, должна сконцентрироваться на этих задачах, что позволит со временем сократить затраты до уровней прошлых лет. Таков путь P&G, говорили эти руководители, и он себя оправдывал, пока не вмешался предшественник Лафли.

### Совмещающая несовместимое

Итак, Лафли вступил в должность, имея перед собой проблему выбора между двумя абсолютно противоположными моделями. Сторонники каждой заявляли, что именно их модель и отражает действительность. Лафли видел свою цель иначе. Он использовал противоположные модели в качестве гипотез, а не истины в последней инстанции, и получил интеллектуальную и эмоциональную свободу анализировать преимущества и недостатки обеих моделей, не защищая при этом одну и не объявляя ложной другую.

Заняв объективную позицию, Лафли смог понять, что возврат P&G к историческим уровням затрат не приведет к требуемому росту. Рынок изменился. Компания находилась в окружении агрессивных конкурентов, чьи новые продукты постепенно сокращали рыночную долю P&G. Компания нуждалась во внедрении собственной инновационной продукции, для чего требовался уровень затрат, превышающий обычные для P&G уровни.

Но Лафли видел также, что дорогие инновации, за которые так ратовал его предшественник, не решают проблему в полной мере. Да, на столе разработчиков имелись многообещающие новые разработки, однако компания просто не

могла позволить себе выждать, когда массированные вложения в НИОКР принесут обещанную прибыль.

Лафли сконцентрировал внимание на поиске решения, которое бы превосходило каждую из существующих альтернатив. Он не собирался прибегать к полумерам. Как настоящий художник, Лафли считал свое творение приемлемым, только если оно соответствовало его собственному стандарту качества, а вариант неудовлетворительных компромиссов абсолютно не отвечал этому.

Лафли возложил на себя персональную ответственность за разрешение указанной дилеммы. Вместо того, чтобы обвинять весь свет в том, что его поставили перед трудным выбором, Лафли сказал себе, что истинная проблема заложена в нем самом. Рассуждал он так: «Я еще не нашел творческого решения, отвечающего моим стандартам. Никто в этом не виноват. Мне просто надо хорошенько подумать».

Тогда Лафли вернулся на шаг назад и стал анализировать положение, которые другие руководители P&G принимали как данность. Он поставил под вопрос причинную зависимость, которая гласила: полезная отдача от внедрения инновации прямо пропорциональна количеству вложенных долларов. Лафли спросил себя: а нет ли других, лучших путей, помимо вливания средств в научно-исследовательские лаборатории P&G? Для этого он решил выглянуть за корпоративную ограду P&G и посмотреть, как другие организации справляются со своими инновационными проблемами.

Он обнаружил, что в сфере научных исследований работ доминировали изобретатели-одиночки, академические организации и малые компании, в то время как на долю крупных корпораций приходился меньший объем работ, чем можно было ожидать с учетом их размера и ресурсов. Однако последние при их производственных, маркетинговых и дистрибуторских возможностях, о которых и мечтать не могли мелкие игроки, имели безусловное пре-

имущество в области тестирования и коммерциализации новаторских идей.

Будучи свободным от предубеждений относительно «правильного» подхода к инновациям, Лафли увидел способ совместить изобретательность мелких компаний с широкой ресурсной сетью P&G. Он поставил целью компании получение 50% новаторских идей извне за счет связей с обширным кругом изобретателей. Теперь компания могла извлекать выгоду из своего преимущества, заключавшегося в огромной ресурсной базе для разработки и коммерциализации новинок. Лафли верил, что данная стратегия, названная «Объединять и развивать», даст P&G возможность при сравнительно скромных инвестициях в инновационную деятельность добиться темпов роста выше средних.

Научно-исследовательский персонал P&G с ужасом встретил предложенную Лафли идею. «Ведущие ученые сердились на меня, потому что думали, что им урежут ассигнования, — говорил Лафли. — Они считали, что мы отходим от внедрения инноваций, что составляло источник жизненной силы компании. Я ответил: нет, напротив, в действительности мы пытаемся удвоить или даже утроить производительность исследовательских лабораторий; просто мы хотим повысить коммерческую отдачу от их работы»<sup>6</sup>.

Одним из первых плодов инициативы «Объединять и развивать» стала дешевая вибрационная зубная щетка с питанием от батареек. P&G приобрела ее на раннем этапе промышленного внедрения у небольшой компании, которая разработала эту щетку на основе идеи вращающегося леденца на палочке, пользовавшегося огромной популярностью у подростков. P&G распространила на это изобретение товарную марку Crest, читаемое и всеми любимое имя в сфере ухода за полостью рта, и начала распространение продукта через магазины по всей стране. Такая комбинация принесла ошеломляющий успех. Через четыре года сочетание маркетинговой и дистрибутор-

ской мощи P&G и изобретения малой компании превратилось в линию продукции стоимостью в 160 млн долл<sup>7</sup>.

Всем этим Лафли занимался не в одиночку. Он привлек высших менеджеров по инновационной деятельности — Гила Клойда, Ларри Хастона и Набила Саккаба к разработке и реализации концепции «Объединять и развивать»<sup>8</sup>. Однако они не смогли бы внедрить эту идею в жизнь без умения Лафли различать реальность и ее модели, без его неумолимо высоких стандартов, его готовности принять на себя персональную ответственность и его намерения — а точнее, стремления — переосмыслить всю проблему заново с начала до конца. Лафли создал атмосферу лидерства, которая побудила Клойда, Хастона и Саккаба продвигать эту идею изо всех сил. Затем Лафли использовал свой кредит доверия и организационную власть, чтобы внедрить ее на практике. Интеграционное мышление не надо путать с одиночным героическим лидерством. Но это тоже лидерство.

### Как компания Red Hat извлекла прибыль из бесплатного программного обеспечения

Один из самых необыкновенных случаев в истории технологической индустрии — это вызов, который Linux, операционная система со свободным программным кодом, бросила некогда безусловной монополии Microsoft на рынке программного обеспечения. Самыми важными персонажами в этой истории, безусловно, являются Ричард Столлмен, профессор Массачусетского технологического института (MIT), выдвинувший теорию разработки ПО со свободным исходным кодом, и финский инженер Линус Торвалдс, который разработал базовый код, или ядро Linux. За ними следует Боб Янг, один из основателей компании Red Hat Software, главного дистрибьютора Linux. Творческое решение ключевой стратегической дилеммы, найденное Янгом, стало событием, которое

проложило для Red Hat — и Linux — путь к прибылям и рыночной мощи.

Хотя в компьютерной сфере немало эксцентричных личностей, Янг и здесь стоит особняком. Худой, лысеющий, всегда в спортивных носках красного цвета и красной кепке, он яростно отдается изучению любимого им дела и настаивает, что совсем не является этаким «умником» в своей области. Однако он сумел глубоко ее изменить<sup>9</sup>.

Чтобы понять, как именно, уместно вспомнить историю. В 1980-х гг. обрело форму инициированное теоретическими выкладками Ричарда Столлмена движение за разработку ПО на базе UNIX, операционной системы, созданной в 1970-х гг. в лабораториях AT&T Bell и бесплатно доступной каждому, кто заказал ее копию.

Торвалдс был одним из тех тысяч программистов и энтузиастов, кто получил копию UNIX и стал возиться с ней. В 1991 г. он отправил сообщение в коллегия пользователей бюллетеня UNIX, где скромно заявил, что разработал операционную систему на базе ядра UNIX и предлагает коллегам-энтузиастам взглянуть на нее. Вскоре посыпались предложения об улучшениях программы Торвалдса, окрещенной Linux. Чтобы проанализировать улучшения и внести их в программу, Торвалдс вместе с несколькими коллегами учредил неформальный комитет, который должен был проверить все предложения и инкорпорировать в ядро программы наиболее многообещающие из них.

К 1993 г. Linux достигла такой степени устойчивости, что могла управлять работающими в тяжелом режиме корпоративными приложениями. Но корпорации воздерживались от приобретения, поскольку рынок был фрагментарным и хаотичным, а в киберпространстве вращались соперничающие версии нелицензированного программного обеспечения. Компании вроде Yggdrasil и Slackware Linux пытались создать из хаоса некий порядок, прода-

вая заинтересованным покупателям собственные версии Linux. Янг основал предприятие, названное ACC Согр., которое занималось распространением их собственного «бесплатного ПО».

Последний термин являлся не совсем корректным. На самом деле Linux просто был до невозможности дешевым. Покупатели платили скромную сумму за диск с ПО, который приобретали либо прямо у фирмы-разработчика, такой, как Iggdrasil или Slackware, или у дистрибьютора — ACC. Однако в отличие от традиционных компаний типа Microsoft, поставщики Linux не требовали от многочисленных пользователей операционной системы платить за лицензию. Покупатели Linux имели право устанавливать систему на любое количество компьютеров без дополнительной оплаты.

Одной из компаний, продававших свою версию Linux через ACC, была фирма под названием Red Hat Linux. Будучи в восторге от программного продукта, Янг соединил свою компанию с Red Hat и стал исполнительным директором фирмы, которая стала отныне называться Red Hat Software. Фокус деятельности новой фирмы сместился от распространения нескольких продуктов Linux до прямых продаж продукта Linux от Red Hat.

Из своего дистрибьюторского опыта Янг знал, что большой рынок Linux быстро развивается. Однако существовал предел этого развития, который нельзя было преодолеть в рамках прежней модели.

Янг видел недостатки обоих подходов. С одной стороны, имела классическая модель крупных игроков вроде Microsoft и Oracle, продававших клиентам только операционное ПО, а не исходный код. Все расширения и модификации находились во власти разработчика. Как любит повторять Янг, «покупка закрытого программного обеспечения — это как покупка машины с наглухо заваренным капотом. Если что-нибудь сломается, вы не сможете даже попытаться ее починить».

Закрытые программы продавались по высокой цене (например, один из главных продуктов Microsoft того периода, Windows 95, стоил 209 долл., принося валовую прибыль 90%), их обслуживание тоже обходилось недешево, и, кроме того, пользователи были вынуждены приобретать постоянные обновления.

Янг испытывал презрение к такому стилю ведения бизнеса. «Если ты поймал вирус и твоя система дала сбой, — говорит он, — приходится звонить производителю и говорить: “У меня сбой системы”. Он отвечает: “Ах, какая жалость!” На самом-то деле он хочет сказать: “Вот здорово!” За несколько сот долларов в час он пришлет инженера, чтобы исправить программу, которая была с дефектом уже тогда, когда он вам ее продал. И это называется обслуживанием». Альтернативой стала модель свободного ПО, принятая на вооружение Slackware, Iggdrasil и самой Red Hat.

Янг считал, что ни одна из существующих моделей не имеет большого будущего. На его взгляд, модель закрытого ПО представляла собой неэффективный, отживший способ продвижения. Однако и модель свободного ПО имела ряд недостатков. «Нельзя было заработать деньги, продавая операционную систему (Linux), — говорит Янг, — потому что все это распространялось бесплатно, и если бы мы начали требовать за нее деньги, появился бы кто-то другой с более низкими ценами. Это был общедоступный продукт в самом прямом смысле слова».

Если Red Hat не желала оставаться малоприбыльным дистрибьютором общедоступного продукта, требовалось отыскать способ повышения стоимости Linux, не прибегая к улучшению программного кода. Иными словами, необходимо было выделить в бизнесе Linux нечто существенное, что проглядели другие программисты и дистрибьюторы.

Такой существенный фактор Янг обнаружил в том, как корпорации привыкли делать приобретения. Янг осозна-

вал, что поскольку крупные корпорации принимают решения с расчетом на 10, а то и 20 лет вперед, они предпочитают покупать у лидера в своей области. «Если бы в корпорации Merrill Lynch пожелали выбрать компанию для осуществления пользовательской поддержки Linux, — говорит Янг, — они не стали бы обращаться к разработчику Linux номер два — только к лидеру».

Опираясь на понимание указанного факта, Янг вывел причинную взаимосвязь между уровнем продаж и устойчивостью, которую проглядел его соперники. «Представляя бренд номер два, мы никогда бы не имели сколько-нибудь доходного бизнеса. Если вы собираетесь продавать бесплатное ПО, вам лучше быть первым игроком на площадке, чтобы занять свое место на рынке».

Так каким же образом Red Hat зарекомендовал себя в глазах корпоративных пользователей как лидер на рынке Linux? Умение упорядочить и контролировать хаотический процесс разработки и модернизации Linux. Давайте дадим слово самому Янгу.

*«Типичная операционная система Linux, будь то версия Red Hat или Slackware, представляет собой от 800 до 1000 различных объединенных вместе пакетов программ. Эти пакеты находятся в ведении разных групп разработчиков, которые осуществляют обновления один — два раза в год. Если ради примера мы скажем, что пакеты обновляются раз в год, это значит, что для ОС в целом имеется три обновления в день. Вы, как системный администратор Merrill Lynch, должны отслеживать все эти обновления и устанавливать их на серверы Linux, чтобы они нормально работали.*

*Если вы пользуетесь Microsoft, такой проблемы нет. Каждые шесть месяцев Microsoft присылает вам новую версию*

*и объясняет, как ее инсталлировать. Такой отличный, безопасный, контролируемый способ установки нового ПО.*

*Теперь вы понимаете, почему серьезные корпоративные пользователи не хотели пользоваться Linux. Хотя цена и была невелика, однако они ничего бы не выгадали от пользования бесплатным ПО, если бы их системным администраторам пришлось отслеживать нерегулярные обновления».*

Но корпоративные пользователи смогли бы сэкономить средства, получив заодно операционную систему, более стабильную и надежную, чем Windows, если бы удалось найти способ упорядочить поток обновлений. Решив эту управленческую задачу, Red Hat стала бы неоценимым партнером в глазах клиентов.

Янг был очень доволен найденным решением, которое сочетало в себе лучшие элементы двух конкурирующих бизнес-моделей, открывая новый путь ведения дел. Было, однако, одно препятствие. И немалое. Корпоративные клиенты не стали бы приобретать Linux версии Red Hat, пока компания четко не заявит себя в качестве лидера на поле Linux.

Red Hat должна была, образно выражаясь, проложить себе путь к каждому жесткому диску корпоративной Америки. Чтобы этого добиться, команда программистов Янга переписала версию Linux от Red Hat так, чтобы ее можно было распространять по Интернету вместо поставок на CD-ROM. Затем Янг сказал своей команде: «Наша цель — разослать ее на каждый FTP-сервер в мире, который сможем отыскать по Интернету, и убедить людей загрузить ее бесплатно».

Янг говорит, что он поставил себе задачу «распространять ее (Linux) эффективнее», чем конкуренты. Это был рискованный шаг. Red Hat жертвовала потенциальной прибы-



лью, которую могла получить от предложения новой версии Linux. Однако такова была цена за превращение своей версии Red Hat в фактический стандарт качества. Сделав один только шаг, Янг добился того, что Linux от Red Hat получил признание в глазах корпоративных клиентов.

В 1999 г. Red Hat была преобразована в акционерное общество, и в первый же день торгов на фондовой бирже Янг стал миллиардером. К 2000 г. на долю Linux приходилось 25% рынка серверных операционных систем, а на долю Red Hat — свыше половины мирового рынка систем на базе Linux. Кроме того, в отличие от подавляющего большинства новых предприятий эры интернет-компаний, Red Hat продолжала развиваться.

Что легло в основу креативного решения Red Hat? Янг подошел к факту существования непривлекательных альтернативных моделей в точности так, как полагается интеграционному мыслителю. Он пришел к выводу, что существующие модели собственного и бесплатного ПО не отражают реальность, а просто представляют собой общепринятые модели динамики индустрии программного обеспечения. Во-вторых, Янг не останавливался, пока не открыл новую модель бизнеса, значительно превосходившую имевшиеся варианты. В третьих, он принял на себя персональную ответственность за новый подход, заключавшийся в том, чтобы бороться, а не принимать предлагаемые варианты выбора. В четвертых, в существовании неприятных компромиссов он увидел знак, призывающий к необходимости заново переосмыслить стоящую перед ним проблему с самого начала. Сделав это, он отыскал ключи к выделению факторов, существенных для корпоративных покупателей программного обеспечения, и обрел глубинное понимание причинной взаимосвязи между лидирующим положением в индустрии и процветанием. Замечательно, что в поисках творческого решения Янг шел тем же путем, что Шарп и Лафли.

## Сарафанное радио, покоровшее Торонто

Пирс Хэндлинг — это директор кинофестиваля до кончиков ногтей. С юных лет он живет в мире киноиндустрии, покидая его лишь ненадолго и скрепя сердце. Появляясь на гала-приемах, он всем своим видом дает понять, что предпочел бы сейчас сидеть и смотреть самый занудный фильм, а не вращаться среди кинозвезд. Но Хэндлинг — не просто страстный ревнитель искусства кино. Он еще и тонкий знаток кино как бизнеса.

Когда Хэндлинг в 1982 г. поступил в штат Международного кинофестиваля Торонто (TIFF), предприятие представляло собой эталонную модель новоиспеченной компании, сражающейся за место под солнцем. Предприятие, образованное в 1976 г., не могло похвастаться международной известностью, да и в своей собственной стране уступало Монреальскому мировому кинофестивалю по известности и престижу.

Так что в 1994 г., когда Хэндлинг, поработав программным режиссером и художником-постановщиком, получил должность директора фестиваля, TIFF по-прежнему находился на втором плане. Совет директоров под управлением Хэндлинга стремился к тому, чтобы упоминание Торонтского фестиваля вызывало то же чувство волнения и восхищения, что и лучшие международные фестивали в Каннах, Нью-Йорке, Венеции и Берлине. Члены Совета полагали, что пропуском в высшую лигу служили призы, присуждаемые жюри лучших фестивалей. У Каннского фестиваля была прославленная Золотая пальмовая ветвь — как же Торонто мог его превзойти?

Одной из доминирующих мировых моделей организации кинофестивалей был фестиваль с жюри. Жюри, состоящее из прославленных представителей киноиндустрии — режиссеров, продюсеров, актеров — присуждало награды за лучшие фильмы, чем поднимало их престиж и, как правило, объемы кинопроката. (Так, например, Золотая пальмовая ветвь, при-

сужденная фильму Майкла Мура «Фаренгейт 9/11», способствовала коммерческому успеху ленты во всем мире.) Основное преимущество этой модели заключалось в рекламе и внимании, которое привлекали к призовым фильмам средства массовой информации.

Однако элитарная природа жюри создавала разрыв между посетителями фестиваля и самим фестивалем. Хэндлинг был убежден, что присутствие элитарного жюри мешало людям, которые, покупая билеты, оплачивали счета фестиваля, ощущая, что фестиваль на самом деле устроен именно для них.

Фестивали без участия жюри были лишены элемента элитарности и позволяли любителям кино ощутить причастность к происходящему. Однако без церемонии присуждения наград фестивалю и его фильмам непросто было привлечь к себе внимание прессы и вызвать шумиху. Шумиха — вот чего страстно желал совет директоров TIFF.

Подобно Шарпу, Лафли и Янгу, Хэндлинг оказался перед лицом двух далеко не идеальных альтернатив. В качестве существенного фактора он выделил массовый характер TIFF. «Фестиваль в Торонто был задуман как всеобщий, как популистский, как мероприятие, предназначенное для зрительской аудитории, а не для экспертов», — говорил он мне. Однако существенными для Хэндлинга были и нужды кинопродюсеров и кинопрокатчиков. Продюсеры желали, чтобы большие толпы зрителей создавали шумиху, привлекающую прокатчиков, а последние старались по ситуации на фестивалях составить суждение о том, что привлечет зрителей на их собственный рынок.

В общем и целом каждому игроку на поле кинобизнеса требовалась шумиха: организаторы фестиваля желали привлечь аудиторию, продюсеры — продать свои фильмы, а кинопрокатчики — решить, какие фильмы приобрести.

Шумиху питала «спираль удачи». Чем большее внимание вызывал фестиваль, тем больше кинозвезд на нем при-

существовало. Их присутствие запускало «сарфанное радио» средств массовой информации, что, в свою очередь, привлекало на фестиваль больше зрителей, продюсеров и кинопрокатчиков. Отсутствие наград негативно сказывалось на раздувании шумихи, однако практика присуждения наград с ее негативным налетом элитарности могла задушить на корню ту самую шумиху, которую должна была создавать.

Хэндлинг видел эти сложные причинные взаимосвязи, отдавая должное тому, как зависят друг от друга отдельные звенья цепочки. Когда он представил себе комплексную схему причинно-следственных связей, начало вырисовываться и креативное решение проблемы. Задача непрерывного развития TIFF требовала, чтобы его приз, от которого зависела привлекательность события для профессионалов, оставался элитной наградой мирового значения, которая, однако, должна была возбуждать интерес и привлекать зрителей, а не заставлять их испытывать чувство отстраненности.

Хэндлинг понял, что решение лежит прямо на поверхности. Хотя Торонтский кинофестиваль не принадлежал к числу фестивалей с жюри, начиная с 1978 г. на нем присуждался приз за самый популярный фильм. Однако Приз зрительских симпатий, за который голосовали посетители кинофестиваля, не пользовался особым вниманием со стороны прессы, посетителей фестиваля, да и руководства TIFF. Хэндлинг решил, что при условии надлежащей рекламы Приз зрительских симпатий может стать по-настоящему популистским средством создания шумихи, которое превратит традиционно элитарное действие в нечто, принадлежащее каждому пришедшему на фестиваль кинолюбителю.

Превратив зрительскую аудиторию в членов жюри, фестиваль предоставлял тем, кто заплатил за билет, привлекательную возможность посмотреть наибольшее количество фильмов. Соперничество удовлетворяло желание прессы наблюдать за состязанием, что обеспечивало максимальное освещение ме-

роприятия. А Приз зрительских симпатий TIFF стал бы в глазах кинопрокатчиков явным признаком коммерческой привлекательности кинофильма. Режиссеры, возможно, отдали бы предпочтение награде, присуждаемой жюри из числа своих коллег, однако и они желали получить одобрение зрительских масс, не вызывая ненужного неудовольствия.

Приз зрительских симпатий обеспечил известность Международному кинофестивалю в Торонто. В 1999 г. Роджер Эберт, самый влиятельный кинокритик Америки, сказал одному репортеру, что «хотя Каннский фестиваль и масштабнее, Торонтский фестиваль полезнее и важнее»<sup>11</sup>. К 2005 г. TIFF стал первым кинофестивалем по объему продаж, а кинокритик Лайам Лэйси назвал его «самым значительным кинофестивалем в мире — самым масштабным, самым влиятельным, самым всеобъемлющим»<sup>12</sup>.

Как писала в 2005 г. газета *Hollywood Reporter*, «Торонтский международный кинофестиваль стал главной стартовой площадкой киностудий, желающих представить свету претендующие на награду многообещающие новинки»<sup>13</sup>. В числе обладателей Приза зрительских симпатий — «Сияние» («Оскар» 1996 г.); «Жизнь прекрасна» (три «Оскара» 1998 г.); «Американская красавица» (пять «Оскаров» 1999 г.); «Крадущийся тигр, затаившийся дракон» (четыре «Оскара» 2000 г.); «Китовый всадник» (номинация на «Оскар» 2002 г.); «Отель Руанда» (выдвинут на «Оскар» в трех номинациях в 2004 г.); и «Цоци», выигравший «Оскар» в 2005 г.

А все начиналось с Приза зрительских симпатий — классического продукта интеграционного мышления. Сделав приз основой индивидуального характера и рыночной мощи Торонтского фестиваля, Хэндлинг избежал смещения реальности с ее существующими противоречивыми моделями. Его не устраивало решение, не отвечающее его личным стандартам. Он принял на себя персональную ответственность за креативное разрешение проблемы. Оказавшись перед лицом не-

приятных компромиссов, он использовал мышление для поиска творческого решения, и найденное им решение усилило позиции TIFF как народного кинофестиваля, где к аудитории относятся столь же уважительно, как и к коммерческим и художественным потребностям кинематографического сообщества.

### Общие пути к уникальным решениям

Изобретая творческие решения, дабы избежать неудовлетворительных компромиссов, Лафли, Янг и Хэндлинг продемонстрировали приверженность моделям мышления, свойственным многим интеграционным мыслителям, чей опыт я изучал. Как и другие интеграционные мыслители, эти три лидера умели разделить реалии и их модели; они подвергали модели анализу и тщательному исследованию, не отказываясь от одной ради другой. Этот крайне важный шаг позволил им исследовать напряженность между противоречивыми моделями и отыскать ключи к созданию лучшей модели.

В случае Лафли новая модель регулирования затрат могла ему осознать, что P&G нуждалась в более продвинутом подходе к внедрению инноваций для восстановления темпов роста компании. При анализе старой модели он понял, какой уровень инвестиций P&G реально может себе позволить. В случае Янга модель бесплатного ПО способствовала осознанию им потенциальной мощи широкомасштабного распространения продукции, а модель закрытого ПО помогла разглядеть потенциал извлечения прибыли из сервисного обслуживания клиентов. Модель кинофестиваля с жюри помогла Хэндлингу оценить возможности шумихи, создаваемой вокруг присуждения призов, а модель без жюри напомнила о таком существенном факторе, как желание зрительской аудитории почувствовать себя вовлеченной в действие.

Подобно другим интеграционным мыслителям Лафли, Янг и Хэндлинг отвергали полумеры и заурядные решения. Наличие неприятных компромиссов служило каждого из них сигналом, что имеющиеся ответы недостаточно хороши, даже если они казались единственно возможными. Если существующая модель не отвечала их стандартам, следовало изменить именно модель, а не стандарты.

Как и другие интеграционные мыслители, Лафли, Янг и Хэндлинг приняли на себя ответственность за изобретение удовлетворительного решения. Не имея перед собой ничего, кроме далеко не оптимальных решений, они не шли на поводу у обстоятельств. Вместо этого они рассуждали так: «Неприятный компромисс имеет место потому, что я недостаточно хорошо, недостаточно широко, недостаточно креативно обдумал проблему». Послание, которое несли с собой неприятные альтернативы, звучало для них не как «выбирай теперь же», а как «думай лучше». Держа в уме общую картину при обдумывании отдельных ее частей, каждый из них сумел найти креативное разрешение противоречий, созданных двумя первоначальными альтернативами.

Это побуждение к креативному разрешению противоречий и есть единственное важнейшее свойство успешных лидеров менеджмента, которых я интервьюировал. Когда я настойчиво просил их объяснить, почему они чувствовали необходимость выйти за пределы имевшихся моделей, в то время как все вокруг убеждали их сделать выбор между ними, то получил несколько вариантов одного и того же ответа: «Я не из тех, кто мыслит категориями “или-или”». В варианте Лафли это звучит как обоснование деловой операции, при которой не существует “или”, когда возможно “и”. «Мы не добились бы победы, если бы действовали по принципу “или-или”, — сказал он мне. — Выбирать “или-или” каждый может. Каждый может идти на значительные компромиссы. Но вы никогда не одержите победу, позволив втянуть себя в игру компромиссов»<sup>14</sup>.

## глава 4

### В танце преодолевая сложность

*Ища решения, сопротивляясь упрощению*

*Все должно быть простым, насколько возможно, но не проще.*

Альберт Эйнштейн

К тому времени, как Марта Грэхем скончалась в 1991 г. в возрасте 96 лет, она являлась обладателем Президентской медали свободы, признанной королевой современного танца и одной из 100 величайших американцев XX в., согласно рейтингу журнала Time<sup>1</sup>. Кроме того, она еще была одним из самых одаренных интеграционных мыслителей века, чей склад мышления привел к далеко идущим последствиям, если говорить о масштабности интереса, который он представляет для руководителей, ответственных за нахождение креативных решений запутанных дилемм мира бизнеса.

В 1916 г., после окончания Камнохского университета (Калифорния), Марта Грэхем поступила в школу танца «Денишоун» в Лос-Анджелесе<sup>2</sup>. Это было время брожения в мире искусства.

Танец, подобно живописи и литературе, стремился отбросить жесткие установления XIX в., а горстка свободомыслящих заложила основы стиля, который позже стали называть модернизмом. Грэхем с головой бросилась в движение танца в стиле «модерн» и к началу 1920-х гг. стала одной из звезд. Ко времени своего дебюта, состоявшегося в Нью-Йорке в 1926 г., она уже являлась балетмейстером-постановщиком танцев, в которых текучая, приглаженная манера классического балета уступила место технике сжатия и расширения («contraction and release»), для которой были характерны резкие, угловатые движения. Ее танцы были исполнены тревоги, душевного волнения.

Хореография Грэхем была весьма современной, но принятые в танцевальном мире практики все еще были неразрывно связаны с веком девятнадцатым. Танцы ставились под партитуры, которые в большинстве своем не были предназначены для музыкального сопровождения конкретного танца, и по большей части вообще не являлись танцевальной музыкой. Декорации представляли собой лишние своеобразия, двухмерные «плоскости» — просто декорационные задники, не имевшие явной привязки к танцорам или к танцу.

Все изменилось с приходом Марты Грэхем. Работая в тесном сотрудничестве с композитором Львоисом Хорстом, с которым она встретила в школе «Денишоун», Грэхем соединила в неразрывное целое танец и сопровождающую его музыку и следовала этой практике на протяжении всей карьеры. К созданию своего шедевра 1944 г. «Весна в Аппалачских горах» она привлекла легендарного композитора Аарона Копланда, сумев создать могущественную синергию музыки и хореографии.

Грэхем также проявляла глубокий интерес к дизайну танцевальных костюмов, заменив балетные туники и народные костюмы прямыми длинными рубашками и простыми трико. Новаторский подход проявился и в декорациях к ее танцам, в которых стала применяться скульптура и другие трехмерные элементы. Результатом ее долгого и плодотворного сотрудни-

чества с Изаму Ногучи, известным скульптором японско-американского происхождения, стали революционные декорации к «Границе», «Весне в Аппалачских горах» и многим другим танцам. Танцоры Грэхем умели взаимодействовать со сценическим окружением, часто держа в руках реквизит или дотрагиваясь до него, что было беспрецедентным в исполнении танца.

Для Грэхем композиция, хореография, костюмы и декорации являлись неотъемлемой частью танца. Пойдя на резкий разрыв с традиционной танцевальной практикой, она в явной форме контролировала постановку целиком, работая над каждым из ее элементов, вместо того, чтобы доверить отдельные элементы независимым специалистам. Пойдя на это, она революционизировала свой вид искусства.

## Удобство упрощения

В теории и другие индустрии и их лидеры могли бы принять на вооружение подобный согласованный, холистический подход к созданию своих продуктов и услуг. Почему же они этого не делают? Виною тому «заводские настройки» организации современного бизнеса, тяготеющей к упрощению и специализации.

И это касается не только организации бизнеса. Каждая область человеческой деятельности смещается в сторону упрощения и специализации. Мы поступаем так, говорит теоретик менеджмента Стэнфордского университета Джим Марч, поскольку мы живем в пугающе сложном и неоднозначном мире, который полон причинно-следственных противоречий. В текущем месяце мы снижаем цены на 5%, и продажи растут на 7%. В конце следующего квартала мы снова снижаем цены на 5%, но на этот раз объемы продаж меняются еле-еле. Соперничающая фирма сделала конкурентоспособное предложение, которое и свело на нет предполагаемую

прибыль от продаж. Нашей реакцией на такой озадачивающий поворот событий будет попытка упростить и специализировать. «Организационные структуры, — пишет Марч в совместной статье со своим коллегой Дэниелом Левинталем, — стремятся трансформировать нечеткую интерактивную среду в нечто более четкое и менее интерактивное путем разделения целостных объектов на части и рассмотрения получившихся частей в качестве автономных»<sup>3</sup>.

Мы знаем, что при этом чем-то жертвуем, но оправдываем необходимость жертвы популярным правилом, известным как «правило 80-20», которое гласит: прилагая 20% максимальных усилий, мы можем получить результат, идеальный на 80%. Применительно к когнитивному процессу это правило утверждает, что 20% максимальных ментальных усилий дадут на выходе ответ, совершенный на 80%. Далее, согласно этому правилу, только одержимый или патологический перфекционист будет прилагать свыше 80% усилий, чтобы в лучшем случае получить результат на 20% совершеннее.

«Правило 80—20» неявным образом утверждает, что упрощение не является совершенным средством преодоления причинно-следственных противоречий; скорее, это компромиссный механизм. Мы соглашаемся на 80%, чтобы не перегружать себя сложностями и вообще не потерять способность к функционированию. Когда коллега или начальник уговаривает нас «не усложнять дело», это не просто нетерпеливое напоминание о необходимости «заняться, наконец, этой чертовой работой» — это еще и призыв держаться в приемлемых рамках усложнения.

Каким бы комфортным, однако, не являлось упрощение, оно снижает эффективность каждого этапа интеграционного мышления. Оно побуждает нас сократить перечень существенных факторов, вместо того, чтобы более широко подойти к их выделению. Сокращение, в свою очередь, приводит к неудовлетворительным ответам на дилеммы, которыми бом-

бардирует нас бизнес. Исси Шарп никогда бы не смог придать компании Four Seasons присущую ей индивидуальность, если бы, подобно другим содержателям гостиниц, прибегнул к упрощению. Он бы не смог вовлечь путешествующих бизнесменов в глубокий диалог с целью получить крайне важное сведение — оказывается, они скучают по собственному дому и офису. Такого рода диалог выявил проблемы, которые оказались бы слишком сложными для организаций, тяготеющих к специализации. Однако Шарп предпочел увидеть более сложную картину, поскольку понимал, пусть и подсознательно, что упрощение в стиле «80—20» приведет, как обычно, к необходимости потратить больше усилий. По-настоящему креативные решения, понимал он, — это сложные пути.

Упрощение заставляет нас склоняться к линейным, однонаправленным причинным взаимосвязям, даже если действительность на самом деле более сложна и многонаправленна. Склонный к упрощению ум не смог бы, подобно Хэндлингу, усмотреть причинную взаимосвязь между наградами кинофестиваля и чувством причастности к происходящему, возникающим у зрительской аудитории, поскольку такая взаимосвязь не принадлежала к числу прямых линейных зависимостей.

Кроме того, упрощение побуждает нас выстраивать ограниченную модель стоящей перед нами проблемы, в чем бы она не заключалась. Мы способны видеть лишь ограниченные, непривлекательные альтернативы, закрывающие возможные пути к интеграционным решениям. Упрощающий ум не видит иного выбора, кроме согласия на компромисс, что, как известно, есть наихудший выбор из всех.

### Специализация и ее недостатки

Специализация есть разновидность упрощения. Если упрощающий ум пытается осознать целостную картину, делая ее

более поверхностной и искусственной, чем она есть на самом деле, то специалист старается ограничить глубину и широту, оставив лишь несколько квадратных дюймов холста и скрыв остальную картину.

Как и упрощение, специализация дает нам возможность приспособляться к ситуации, которая иначе могла бы подавить нас своей сложностью. Возьмем, к примеру, медицину, которая по любым меркам является чрезвычайно сложной областью. Приспособление в медицине достигается путем вынужденно интенсивной и формализованной специализации. Существуют официально принятые специальности, такие, как акушерство и гинекология, и узкие специализации, такие, как неонатология. Узкие специалисты обладают поразительной глубиной познаний в своем уголке медицинской вселенной, при этом демонстрируя весьма тонкий слой медицинских познаний вне своей специализации. Кроме того, узкие специалисты склонны проявлять ограниченный интерес и ответственность за развитие науки вне своей области.

В лучшей своей ипостаси медицина — это ткач, сплетающий глубокие знания отдельных специальностей и узких специализаций в однородную ткань лечения пациентов. Однако ее худшая, все еще слишком часто встречающаяся ипостась — это специализированная медицина, которая заботится об отдельных органах тела, не пытаясь увидеть человека целиком. Припомните свое последнее посещение больницы. Скорее всего вы общались с несколькими специалистами, а они вряд ли уделили много времени на то, чтобы поделиться своими частными взглядами на вашу болезнь с коллегами-врачами. Вероятно, вы выписались из больницы с чувством, что ваше сердце, колени и (например) носовая пазуха подверглись микроскопически тщательному исследованию, однако никто не попытался вернуться к началу и взглянуть на вас как на целостное существо. Вы, должно быть, ощутили неудовлетворенность, даже обиду. Неудовлетворенность

обезличивающими последствиями специализации в традиционной медицине стала причиной возникновения движения нетрадиционной медицины.

Деловой мир последовал по тому же пути специализации с равно неудовлетворительными результатами. Доминирующей сферой специализации в мире бизнеса являются функциональные области — финансы, маркетинг, производство, продажи, управление персоналом и прочие отделы организационной структуры. Каждая функциональная область имеет собственный перечень существенных факторов, собственные причинные взаимосвязи, собственный принцип обучения, собственный диалект «для своих» и собственную культуру.

Как и в медицине, специализация в бизнесе позволяет практикам накапливать глубокие познания. Потратив время и усилия, менеджеры могут приобрести энциклопедические знания в области финансов, маркетинга или бухгалтерского дела. Однако подобная осведомленность работает против приобретения знаний о бизнесе в целом. Как сказал мне Питер Друкер, «компания, намеревающаяся взять на работу вашего выпускника со степенью MBA, нуждается на самом деле в ком-то, кто бы выполнял специализированную работу. И первые пять, восемь, десять лет ваши студенты будут специалистами. В большинстве организаций на них никто не посмотрит, если они проявят интерес к чему-либо вне своей области. Скажут, что они либо проныры, либо вмешиваются не в свое дело, либо имеют имперские замашки»<sup>4</sup>. Однако специалисты не слишком хорошо приспособлены для решения крупнейших проблем, стоящих перед организациями, поскольку, как отметил Друкер, «не существует решений финансовых, налоговых или маркетинговых; есть только решения, касающиеся бизнеса в целом».

Функциональная специализация особенно враждебна интеграционному мышлению, поскольку подрывает возмож-

ность эффективного структурирования, т.е. умения держать в уме целое, работая над составными частями. Функциональная специализация способствует принятию последовательных или параллельных решений по составным частям проблемы. Как следствие, возникает следующий прецедент: то, что является оптимальным с точки зрения единичной функции, переносится в качестве оптимума на фирму в целом.

Например, при проектировании нового продукта научно-исследовательский департамент создает формулу и перечень спецификаций. Затем он «переносит» проблему через стенку<sup>1</sup> — выражение, свидетельствующее о балканизации<sup>1</sup> крайне сложных деловых структур, — в департамент производства, который, в свою очередь, «переносит» ее отделу маркетинга, а тот затем отделу продаж и т.д. Каждое последующее функциональное подразделение принимает на себя последствия узкоспециализированных решений предыдущих подразделений в цепочке. Таким образом, если специалисты НИОКР не учли возможности производства продукта при его проектировании, департаменту производства просто придется сделать все возможное, и можно ожидать, что следующему отделу в цепочке также придется столкнуться с невниманием к его собственным приоритетам.

Обычной альтернативой последовательному процессу является параллельный процесс, при котором генеральный менеджер проекта требует от каждого функционального подразделения предложить свое решение общей проблемы. И снова, как следствие профессиональной специализации, работники каждого отдельного подразделения лишены надлежащего кругозора, чтобы принять во внимание проблемные факторы, существенные для специалистов других функциональных отделов.

<sup>1</sup> Балканизация — политический и этнокультурный феномен нарастающего дробления некогда единой области вследствие углубления противоречий, языковых, этнических и религиозных различий между ее частями. — *Примеч. перев.*

Точно так же тот или иной специалист не сможет разглядеть причинные взаимосвязи, видимые другим специалистам.

В результате функциональные подразделения, скорее всего, придут к генеральному менеджеру с собственными оптимальными решениями, ни одно из которых не будет содержать все компоненты решения, оптимального для фирмы в целом. Генеральному менеджеру придется либо выбрать одно из функциональных решений, либо попытаться слепить из кусочков отдельных решений нечто вроде чудовища Франкенштейна. Результат часто напоминает печально известный автомобиль «Ацтек SUV» марки «Понтиак». Предполагалось, что машина воплотит в себе лучшие идеи инженеров, специалистов по маркетингу и клиентов «Понтиака». Но из-за отсутствия интеграционного разума, который воплотил бы на чертежной доске все эти прекрасные идеи в единое целое, «Ацтек» и получился такой вот мешаниной хороших задумок, которым не суждено было стать единым толковым проектом. Больше «Ацтек» на рынке не продается.

Ни последовательный, ни параллельный процессы не способны генерировать эффективную структуру, свойственную интеграционному мышлению, при котором мыслитель держит в уме целое, работая над составными элементами. Тогда почему мы упрощаем и специализируем, зная, что результаты будут далеко не оптимальными? «Причина, по которой мир разделен на маленькие частички, состоит в том, что с ними проще иметь дело, — разъясняет Хилари Остин Джонсон, ученица Джима Марча. — Как только вы приступаете к их интеграции, то сталкиваетесь с проблемой намного более сложной, чем ранее. С ней труднее работать. Вещи приобретают расплывчатость. Вы начинаете видеть большее количество взаимосвязей между ними, поэтому вы нуждаетесь в более прочных познаниях»<sup>5</sup>.

Сложность начинает превышать уровень, доступный для большинства умов, и на помощь, как единственное средство



защиты от хаоса, немедленно приходят упрощение и специализация. Однако опытные интеграционные мыслители учатся проводить различие между хаосом и сложностью. Ф. К. Коли, основатель индийского гиганта в области программного обеспечения Tata Consultancy Services и человек, которого часто называли отцом—основателем индийской индустрии ПО, ободряет тех, перед кем стоит сложная проблема:

*«При любой ситуации имеется несколько альтернатив. Но если вы пользуетесь системным мышлением, даже при решении сложной проблемы; если вы понимаете, что такое система, что такое подсистема и что такое подсистема подсистем; и если вы делаете все возможное, чтобы определить взаимосвязь между ними, тогда вы увидите свет в конце тоннеля и сможете выбрать из него. Усложненность... Если есть системная структура и немного логической информации на входе — не думаю, что это так уж плохо»<sup>6</sup>.*

Другими словами, сложность не обязательно должна быть непреодолимой, если мы научимся справляться с первой панической реакцией и начнем отыскивать схемы, связи и причинно-следственные зависимости. Наша способность справляться со сложностью, предполагает Коли, значительно больше, чем мы думаем.

Работа в команде может оказать ценную поддержку в решении сложных проблем, с которыми сталкивается интеграционное мышление. Марта Грэхем сотрудничала с гигантами мира музыки и искусства, такими, как Коплэнд и Нагучи, поскольку ценила их знания и нуждалась в них. Они помогли ей освободиться от традиционных представлений о том, что существенно для танца, и углубили ее понимание причинных взаимосвязей между отдельными элементами постановки. Постоянное взаимодействие с коллегами помогло ей удерживать в уме весь танец целиком, пока она изобретала

отдельные его элементы. В такой среде не обязательно будет найдено креативное решение, однако шансы на успех значительно повышаются.

Как и Грэхем, интеграционные мыслители, с которыми я беседовал, знали, что для достижения креативных решений им понадобится существенное содействие. Они подбирали соратников, ориентируясь на их вклад в единое целое. Брюс Мо, известный дизайнер, постоянно сотрудничающий с архитектором Фрэнком Гери, говорил мне: «В наше время нельзя стать гением эпохи Возрождения, поскольку для этого придется заниматься слишком многими вещами. Но вы можете собрать команду эпохи Возрождения»<sup>7</sup>. Интеграционные мыслители полагаются на свои «команды эпохи Возрождения», чтобы расширять диапазон выделения существенных факторов, поддерживать видение сложных причинных зависимостей, создавать холистическую структуру и добиваться в результате креативного решения.

## Проектируя поездку, а не средство передвижения

Одной из наиболее утонченных и успешных «команд эпохи Ренессанса» в современном деловом мире является фирма промышленного дизайна IDEO. Успеху компании способствует понимание исполнительным директором Тимом Брауном и его коллегами того факта, что люди, которые пользуются продуктами и услугами, судят о них не только по функциональным качествам, а еще и по степени вызываемой ими эмоциональной удовлетворенности. То, какие чувства у пользователя вызывают кухонные принадлежности, столь же важно, как и то, как хорошо они режут или крошат. Многие конкуренты IDEO с запозданием пришли к тому же выводу, но IDEO была первой и получила намного больше опыта по сравнению с конкурентами в проектировании для эмоций, для сердца, как и для рук<sup>8</sup>.

Браун настойчиво препятствует стремлению как своих дизайнеров, так и клиентов IDEO к излишнему упрощению и специализации. Избыточная нацеленность на отдельные элементы дизайнерской проблемы, утверждает он, отвлечет внимание от целостного решения, необходимого клиентам.

Данное убеждение подверглось испытанию несколько лет тому назад, когда американская корпорация железнодорожных перевозок Amtrak готовилась пустить высокоскоростной поезд «Акела» по междугородному коридору Бостон—Вашингтон и обратилась к IDEO с просьбой спроектировать интерьер вагонов поезда. Amtrak желала получить вагоны с более привлекательным интерьером и функциональностью, чем интерьер пассажирских авиалайнеров — основного предмета конкуренции компании.

Браун мог бы согласиться выполнить заказ и спроектировать вагон, намного превосходящий некачественные, изношенные составы Amtrak. Однако он являлся интеграционным мыслителем, отвергавшим упрощение и специализацию. Он выдвинул возражение, закрывавшееся в том, что, заостряя внимание на интерьере вагонов, Amtrak упускает из виду более крупную проблему. Пассажиры предпочитали пользоваться авиалиниями, а не железной дорогой не из-за недовольства вагонами: они избегали Amtrak потому, что им не нравился уровень обслуживания в целом. Им не нравилась система заказа билетов, не нравилось ожидание на станциях, не нравилась организация посадки на поезд. Пока все эти неудобства имели место, можно было декорировать вагоны хоть шелком и золотом, и все равно это не изменило бы ситуацию.

Браун убедил Amtrak обдумать заново вопрос дизайна и направить внимание дизайнеров IDEO на анализ типичного путешествия на поезде. Специалисты пришли к выводу, что поездка включает в себя 10 четко различимых этапов: изучение, планирование, начало действий, прибытие на станцию, приобретение билетов, ожидание, посадка, собственно поездка, при-

бытие в пункт назначения и продолжение (последующее путешествие). Интерьер железнодорожного вагона имел отношение только к единственному из 10 этапов: собственно поездке.

Браун представил свою работу Amtrak и другим клиентам IDEO как «синтетический процесс», анализирующий «проблему целиком, в чем бы она ни заключалась». В случае Amtrak «проблема целиком» включала полное переосмысление всех желаний и замечаний пассажиров «Акелы», т.е. истинное холистическое структурирование. Изменению подвергся не только дизайн вагонов «Акелы», но и дизайн железнодорожных станций, пунктов справочной информации, рабочих мест сотрудников, вплоть до самого бренда «Акелы», который был подан как услуга, по всем статьям превосходящая сервис авиалиний.

«Акела» — это блистательный пример творческого прорыва, который становится возможным в случае отказа от упрощения и специализации в пользу рассмотрения проблемы и ее решения во всей возможной полноте. А теперь давайте познанимся с другим интеграционным мыслителем, который также предпочел оперировать отдельными компонентами деловой проблемы, не забывая о том, что они — часть единого целого.

### **Мозес Знаймер: герой местного значения, победа — глобального**

Мозес Знаймер — небольшого роста человек с живым характером, который жил и дышал телевидением с того самого момента, как в середине 1950-х гг. на деньги, заработанные в баре, купил телевизор. В 1972 г. Знаймер стал одним из основателей независимого телецентра в Торонто, составившего конкуренцию двум канадским телегигантам — правительственной телесети CBC и частной CTV, а также расположенным в Буффало дочерним компаниям трех крупнейших сетей Америки того времени — CBS, NBC и ABC<sup>9</sup>.

Среда была по-настоящему конкурентной, однако небольшая маленькая станция Знаймера добилась процветания, став необходимой зрителям. В то время как центральное телевидение отличалось гладкостью, практичностью и умеренностью, Citytv было прикольным, непредсказуемым и своеобразным. На нем можно было увидеть стильных дикторов, эпатажные европейские и американские шоу, а поздно ночью — пикантные кинофильмы, которые не осмеливались демонстрировать их конкуренты.

Но простого выживания Знаймеру было недостаточно. К началу 1980-х гг. ему стало ясно, что конкурентное окружение меняется и требуется сделать важный выбор. С одной стороны, бизнес вещательных СМИ испытывал тенденцию к глобализации. CNN и MTV превратились в глобальные бренды с мировым охватом, и другие влиятельные региональные СМИ, такие, как BSkyB в Европе или азиатская империя News Corporation Руперта Мердока, не отставали от них. Знаймер видел, что игроки мирового рынка могли прийти и на отдельные местные рынки, обладая ресурсами, недостижимыми для местных игроков.

С другой стороны, он понимал, что зрители по-прежнему хранили приверженность местным телестанциям, помогавшим им держать связь с сообществом, чего не могли обеспечить глобальные СМИ, кабельные телеканалы и суперстанции. Рекламодатели стремились донести информацию до местных зрителей, обеспечивая местные станции солидной экономической поддержкой за счет постоянных ассигнований на рекламу, несмотря на то, что глобальные гиганты становились все масштабнее и влиятельнее.

Естественной дилеммой, стоявшей перед Знаймером, был выбор между глобализацией и локализацией. Если бы Citytv предпочла оставаться на местном уровне, она могла бы утонуть в океане глобализации мирового телебизнеса, как это уже произошло в других индустриях. Касалось ли это раз-

ничной торговли упакованными товарами или кинофильмов, Знаймер видел, что игроки глобального масштаба превосходили местных игроков.

Однако перспектива глобализации была равно неудовлетворительной. Переход на глобальный уровень означал громадный финансовый риск. Citytv пришлось бы занять огромные суммы денег, осуществить дорогостоящие приобретения без всякой гарантии их окупаемости и применить менеджерский гений для переговоров о хитроумных альянсах, с головокружительной скоростью расширяя свои масштабы. Даже если бы все благоприятствовало Citytv, компания могла бы не догнать глобальных игроков, сделавших рывок десятилетиями и более назад.

Самым простым выбором для Знаймера было продолжать действовать на привычном местном уровне, убеждая себя, что переход на глобальный уровень недостижим. Крупные игроки неминуемо проглотили бы его, а так он неплохо зарабатывал и мог спокойно жить до конца своих дней. Именно так обычно и поступают традиционные мыслители. Окавшись перед лицом какой-либо дилеммы при равно неприятных альтернативах, традиционный мыслитель заявляет, что у него нет никакого выбора.

Будучи, однако, интеграционным мыслителем, Знаймер отказался примириться с фактом медленного вторжения международных СМИ на свой рынок. Точно так же отказался он и упускать возможность глобализации вещания. Он еще раз переосмыслил проблему противопоставления глобализации и локализации, стараясь отыскать существенную информацию, которую упустил в прошлый раз.

И он ее нашел. Он осознал, что любовь к местному телевидению была характерна не только для одного Торонто. Почти на каждом локальном рынке зрители отличались сильной приверженностью местным станциям, которые отражали и стимулировали местные ценности и чувство единства в рамках

сообщества. Знаймер говорил мне, что местные СМИ помогают членам сообщества найти «неожиданные взаимосвязи». Возможно, это звучит как нечто обыденное, однако Знаймер в отличие от конкурентов интегрировал свое открытие в философию деятельности Citytv. Как объясняет сам Знаймер — в терминах, которые могли бы послужить рабочим определением концепции *выделения*, — ключом к успеху его телецентра явилось то, что «в Citytv мы обращаем внимание на вещи, которые другие предпочитают не замечать».

По мнению Знаймера, телестанции обладают или, по крайней мере, должны обладать четким своеобразием, не связанным с программами, которые они демонстрируют. «Многие скажут: “Люди смотрят не телестанции, а программы”, — говорил он мне. — Но это потому, что большинство станций ничем не отличаются. Станции должны проявлять себя во всем, что делают в промежутке между программами. Я считаю, что своеобразие заключается в организации показа».

Знаймер использует «промежуток между программами» — который другие телеменеджеры считают мертвым эфиром — для создания отличительного своеобразия Citytv. Между программами ведущие телестанции рассказывают зрителям, что будет показано далее и почему им не стоит переключаться на другие каналы. Эти ведущие отражают этническое разнообразие Торонто лучше любых конкурентов или иностранных телестанций, что создает дополнительную связь с аудиторией. Регулярно и неизменно появляясь в перерывах между показами, они воплощают авторитетное суждение Знаймера о том, что «сущность телевидения — это поток, а не шоу».

С самого начала Знаймер пользовался на первый взгляд простыми, взаимно подкрепляющими друг друга средствами создания четкого своеобразия Citytv, начиная с рекламного девиза: «Citytv — везде...». Как убеждает девиз, Citytv связана с каждой сферой города, она везде, где происходит что-ни-

будь интересное. Впечатление от этого утверждения усиливает вездесущая флотилия телевизионных автобусов, снующих по Торонто. Они развозят видеооператоров Citytv — репортеров с видеокамерами, чьи интервью с прохожими постоянно передает телестанция как некие оперативные комментарии о ситуации в мире.

Такие несложные средства создают связь между Citytv и ее аудиторией, чего не могут осуществить национальные и глобальные выпуски новостей. Это же касается передачи под названием «Уголок прохожего». «Уголок прохожего» — это крошечная студийная кабинка, находящаяся в главном здании Citytv, куда можно войти прямо с улицы. Любой прохожий может зайти в кабинку и записать 15-секундное сообщение. Если оно окажется интересным, глубоким, смешным или еще чем-то привлекательным, его покажут в «промежутке между программами».

Принадлежащая Citytv недвижимость также усиливает ее связь со зрительской аудиторией. Здание телецентра расположено на Куин Стрит Вест — торонтском эквиваленте Таймс Сквер — и придает основное своеобразие окружению. Студии, расположенные на первом этаже, открываются на улицу, а в громадном внутреннем дворе размещаются многочисленные развлекательные программы. Теперь все крупные телесети США имеют на Манхэттэне студии на первом этаже, осуществляющие взаимодействие с жизнью улицы. Так они копируют Знаймера, который первым сделал связь своей телестанции с местным окружением краеугольным камнем ее своеобразия.

Если средства, использованные Знаймером для создания своеобразия, можно назвать простыми, то его взгляд на причинные взаимосвязи в телебизнесе таковым никак незовешь. В 1980-х г. большая часть его конкурентов считала, что глобализация неизбежно подорвет симпатии зрителей к местным станциям. Но Знаймер понимал, что на самом деле глобализация только повысит зрительский аппетит к телевидению

с местным колоритом. Или, как говорит сам Знаймер, «глобализация — двигатель локализации». Чем больше зрители ощущают связь со своей местной телестанцией, тем большую приверженность к ней они испытывают, когда их приглашают сделать выбор из мириада альтернатив. Но Знаймер также осознавал, что глобальные игроки владеют ресурсами и экономическими возможностями такого масштаба, который даст им возможность осуществлять инвестиции в такие области, которых не может себе позволить игрок местного рынка.

Как и прочие интеграционные мыслители, Знаймер без всякой подсказки говорит о себе как о «человеке, который мыслит не категориями “или-или”, а скорее “и то, и другое”. Поэтому он никогда не принимал точки зрения на телебизнес как на простой и неудовлетворительный компромисс выбора между локализацией и глобализацией. Вместо этого он нашел квадратуру круга, сделав Citytv мировым примером типичной местной телестанции. Говоря его собственными словами, он «глобализовал науку местного телевидения».

В настоящее время Citytv является по-настоящему глобальным предприятием с дочерними станциями в 22 странах мира. Более чем в 100 странах местные станции организуют свой контент и стиль подачи материала по лицензии компании. Доход от лицензирования дает Citytv ресурсную базу, недоступную для чисто местных игроков, обеспечивая компании возможность конкурировать с игроками глобального масштаба без потери преимущества.

«Глокализация», как называет ее Знаймер, является его творческим разрешением присущих телебизнесу противоречий. В классической манере интеграционных мыслителей Знаймер вывел творческое решение из внешне непримиримых альтернатив, разделив существующую реальность и ее модели, установив непререкаемые стандарты и приняв на себя ответственность вместо того, чтобы объявлять себя жертвой обстоятельств. Его взгляд на то, что в самом деле существенно,

оказался шире, чем у окружающих его традиционных мыслителей, и он нашел более утонченные причинные взаимосвязи между существенными элементами. Работая над частями, он удерживал в уме целое и неустанно искал творческое решение. Поступая так, он продемонстрировал, как интеграционные мыслители думают и почему результаты интеграционного мышления стоят некоторого беспокойства.