ILLUMINATE



КАК ГОВОРИТЬ ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ РЕЧИ И СОЗДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, СПОСОБНЫЕ ИЗМЕНИТЬ МИР

НЭНСИ ДУАРТЕ И ПАТТИ САНЧЕЗ

Подарочные издания. Бизнес

Нэнси Дуарте

Illuminate: как говорить вдохновляющие речи и создавать эффективные презентации, способные изменить историю

«Эксмо»
2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Дуарте Н.

Illuminate: как говорить вдохновляющие речи и создавать эффективные презентации, способные изменить историю / Н. Дуарте — «Эксмо», 2016 — (Подарочные издания. Бизнес)

Слова вызывают перемены и зажигают сердца. Если вам удастся полноценно донести свою идею, люди будут следовать ей и меняться. Аккуратно подобранные и произнесенные слова – это, пожалуй, самое эффективное средство коммуникации, которое у нас есть. И доказательство тому – вся жизнь гениев коммуникации. Слушатели не должны подстраиваться под вас – это вам нужно настроить свое послание на их «волну». Чтобы провести презентацию умело, вы должны понять их сердца и умы и разработать такое послание, которое будет резонировать с тем, что уже у них имеется. Нужно освободиться от серой, обыденной манеры подачи: определить возможности для выигрышного контраста и затем вызвать интерес и страсть. Книга Нэнси Дуарте поможет вам в этом.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Дуарте Н., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Предисловие 7
Лидеры предвидят будущее 7
Способность к коммуникации помогает увлечь за собой остальных 11
Глава 1 13
Путешествие в будущее бывает пугающим 14
Неопределенность вызывает сопротивление путешественников 15
Составьте маршрут вашего путешествия 17
Структура трансформации подобна повествованию 18
Используйте вдохновляющие моменты, чтобы люди продолжали двигаться в правильном направлении 20
Эльфийская владычица освещает путь Фродо 23
Глава 2 24
Эмпатия порождает солидарность 25
Прежде всего факелоносцы слушают 26
Представьте себя на месте ваших путешественников 28
Проанализируйте прибыли и убытки 29
Анализ случая. Умение слушать 31
Рождение бегемота 31
Оценка эмоциональной среды 31
«Медвежьи объятия» меняют ценности компании 32
Анализ случая. Умение слушать 34
Когда происходит переворот и сотрудники требуют перемен 34
Проверка ценностей 34
Действовать быстро и решительно 35
Возвращение положительного лидера 36
Глава 3 38
Попытайтесь увидеть внутренний путь ваших путешественников 38
Обращайтесь к образу мыслей путешественников 39
Найдите подход к противоположным позициям путешественников 41
Воздействуйте на людей с помощью речей, историй, церемоний и символов 42
Приемы факелоносца 43
Речи 47
Убеждайте с помощью речей 47
Речи побуждают к действию 48
Истории 50
Увлекайте за собой с помощью историй 50
Истории передают важную информацию 51
Церемонии 52
Создавайте эффект погружения с помощью церемоний 52
Обряды перехода 52
Символы 54

Аккумулируйте силу с помощью символов 54
Прислушивайтесь к идее, которую несут в себе символы 54
Анализ случая. Путешествие 56
Starbucks устраняет негативные последствия стремительного роста 56
Создание мечты, ориентированной на клиента 56
Признаки перемен 57
Подтверждение приверженности мечте 58
Взгляд в прошлое на пути к будущему 59
Проигранная битва и закрытие 600 кофеен 60
Скорбь от утраты тысячи человек 60
Увлечь остальных в путешествие к новому миру 61
Конец ознакомительного фрагмента. 63

Нэнси Дуарте, Патти Санчез Illuminate: как говорить вдохновляющие речи и создавать эффективные презентации, способные изменить историю

ILLUMINATE
Ignite Change Through Speeches, Stories, Ceremonies, and Symbols
Nancy Duarte, Patty Sanchez

© Перевод. Гусева А., 2017
© Copyright 2016 by Duarte Press, LLC
© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in point in any form.
This edition published with arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC
© Оформление. «Издательство «Эксмо», 2017

* * *

От Нэнси

Посвящается моему дорогому другу Патти, которая помогла мне взглянуть на вещи глазами других людей. Написание этой книги было путешествием в неизвестность. Вместе мы задумывали великие идеи, осуществляли их и делали грандиозные открытия. На этом месте я бы хотела видеть только тебя. Когда я думаю о тебе, мое сердце подпрыгивает в груди, потому что отпечаток, который ты оставила на нем, изменил меня навсегда.

Марку, моему любимому мужу, дающему мне возможность черпать из его колодца силы, мудрости и покоя.

От Патти

Посвящается Нэнси – моей уважаемой коллеге и постоянному источнику вдохновения. Она взяла меня за руку и увлекла за собой в кроличью нору – в путешествие, перевернувшее в самом лучшем смысле мою жизнь с ног на голову.

Джеймсу, моему дорогому спутнику и лучшему другу, который научил меня тому, что гармония, покой и периодические всплески глупости лечат все.

Эллен, моей мудрой матери и первому наставнику, показавшей мне, что каждый человек несет в себе удивительную историю, нужно только проявлять любопытство и внимательно слушать.

Всем моим учителям, в работе и в жизни, которые увидели в застенчивой маленькой девочке некую искру и побудили ее позволить этому свету сиять.

Предисловие

Лидеры предвидят будущее
Нэнси Дуарте

По данным Бюро статистики труда США, менее 50 % небольших компаний успешно преодолевают шестилетний рубеж своего существования. При этом моя компания, корпорация Duarte, процветает уже 25 лет, и в первую очередь потому, что мы постоянно опережаем линию собственного развития, обновляя и совершенствуя наши услуги и внутренние процессы.

И хотя мы уже успешно прошли через несколько трансформаций, нам необходимо продолжать меняться, чтобы оставаться лидером в своей индустрии и предлагать клиентам правильные продукты и услуги, убеждаясь в том, что их потребности удовлетворены. Руководя компанией с ее первых дней, когда мы были фрилансерами, и до визуального сторителлинга наших дней, мне удалось развить необъяснимую способность предвидеть будущее, словно оно подсвечивается для меня, и этого не видит никто другой. Мечта о новом дне вспыхивает внутри меня, и я несу эту идею впереди себя, словно факел, освещая остальным дорогу, ведущую к процветанию.

Каждый раз, когда я вижу, что компания вошла в стадию спокойствия, я начинаю задумывать следующее преобразование. Я изучаю рынок, прислушиваюсь к клиентам и подчиненным, чтобы использовать полученную информацию для планирования следующего смелого хода. Именно благодаря этому образу действий мое предприятие, получившее множество наград, стало самой крупной компанией в сфере коммуникаций в Кремниевой долине, пятой по величине компанией в стране, управляемой женщиной, и партнером крупнейших мировых брендов.

Все это время я наблюдаю за тем, как в Кремниевой долине появляются и исчезают новые фирмы, убеждаясь в том, что стояние на месте приводит к стагнации. Любой бассейн, в конце концов, превращается в гниющее болото, если в нем не менять воду и не впускать кислород.

Мои сотрудники могут подтвердить, что мне всегда удавалось «менять воду», чтобы не давать компании загнить, но у меня не всегда хорошо получалось объяснить другим, почему эти перемены важны не только для Duarte, но и для них самих. Эмпатическая коммуникация никогда не была моей сильной стороной. Мои идеи всегда страстно увлекают меня, и для успеха это немало, но понимание того, как другие воспринимают мои слова, мне всегда давалось нелегко.

Трансформации корпорации Duarte

1987–1990
Фриланс

Лето 1987 года Марк Дуарте провел, выгружая мебель из старого здания California Microwave, чтобы заработать денег на покупку Apple Macintosh Plus. Этот компьютер вдохновил его на создание дизайнерского бизнеса на дому в то время, когда он сидел с нашей маленькой дочерью, а я работала на «настоящей работе». Впоследствии сотрудники покрыли этот Mac бронзой, сделав его символом благополучия компании.

1990–1997

Бюро услуг

Я делала холодные звонки в Apple, NASA и Tandem (сейчас – HP), предлагая услуги Марка в области иллюстрации, и мне удалось заключить масштабные сделки со всеми тремя. В результате я оставила свою «настоящую работу» в сфере продаж электроники и присоединилась к Марку. Поскольку Apple была первой компанией, использовавшей слайды с компьютера на официальных мероприятиях, сотрудничество с ними создало для нас отдельную нишу. Спрос на создание слайдов в долине резко возрос, и благодаря проявленной нами отзывчивости и убеждению, что «шоу должно продолжаться», наш бизнес стремительно рос. Нашему штату из пяти сотрудников было уже не очень удобно работать в нашем доме, поэтому мы переместились в «настоящий офис» в помещении над кофейней.

1997–2001

Дизайнерская фирма

Мы начали приглашать дипломированных дизайнеров и наняли креативного директора, чтобы стать дизайнерской фирмой, получающей множество наград. Она запустила новый творческий процесс, в том числе в методах критики и разработке проектов. Благодаря буму доткомов мы стали заниматься не только презентациями, но и полиграфическим дизайном, а также веб-дизайном. Это было время золотой лихорадки; компания выросла в два раза.

2002–2005

Эксперты в области презентаций

Пузырь доткомов лопнул. Мир потрясли события 11 сентября. Книга Джима Коллинза «От хорошего к великому» вышла как раз вовремя. Его Концепция ежа основана на том, что если есть какая-либо вещь в мире, которая получается у вас лучше всего, которой вы действительно увлечены и на которой вы можете зарабатывать, то вам нужно заниматься только этим одним. Мы сделали совершенно нелогичный ход, отказавшись от полиграфического и веб-дизайна и сосредоточившись исключительно на презентациях.

Это было лучшее решение из всех, что мы принимали.

2006–2009

Мировой лидер в области презентаций

Фильм «Неудобная правда» Альберта Гора получил «Оскара», и мир узнал, что такое отличная презентация. Моя первая книга, *Slide: ology*, разошлась как горячие пирожки, получила несколько наград и вызвала неожиданный спрос на обучение искусству презентации, поэтому мы запустили еще один проект – Duarte Academy. Крупные корпорации стали передавать финальную обработку презентаций на аутсорсинг в Индию, и я съездила туда с целью узнать, когда этот тренд коснется Duarte. Во время поездки я узнала, что аутсорсинг станет всеобъемлющим через 10 лет и что использование формата истории при работе с клиентами сделает наши услуги более ценными.

2010–2012

Сторителлинг

Мы были убеждены, что одного дизайна слайдов недостаточно для успешного развития компании, и расширили спектр наших услуг, включив в него дизайн-мышление и сторителлинг. Вместо простого доведения слайдов до совершенства мы стали полностью их переосмысливать и использовать приемы, подобные кинематографическим, чтобы визуально выразить идеи клиентов. Наша книга по сторителлингу, *Resonate,* повлекла за собой видео на TEDx, которое посмотрело более миллиона человек. Мы набрали команду лучших мировых специалистов по контенту (во главе с соавтором этой книги Патти Санчес), чтобы использовать приемы сторителлинга в искусстве создания убедительных презентаций. Но мы двигались вперед слишком быстро, что оказалось для нас разрушительным. Неудержимое желание выполнять все больше работы и неспособность правильно изменить структуру компании стали сказываться на результате нашей деятельности и истощали сотрудников.

В 2012 году корпорация Duarte заняла здание площадью более 10 тыс. кв. м, одно из тех, откуда Марк выгружал мебель летом 1987 года

2013–2015

Момент прорыва

Впервые за всю нашу историю нам требовалось сосредоточиться на преобразовании нашей внутренней культуры и процессов вместо внешних изменений в сфере наших услуг. Понимая, что процесс будет тяжелым и не очень вдохновляющим, мы создали инновационные лаборатории, в которых сотрудники могли переосмысливать будущее нашей компании, хотя на тот момент уже происходили серьезные структурные перестановки. Мы одновременно укрощали дракона и вынашивали новые идеи для наших продуктов и услуг. Эти полярные потоки энергии поддерживали мотивацию сотрудников в сложный период реорганизации компании и ее становления на тропу роста.

Новая мечта корпорации Duarte – обучить лидеров искусству коммуникации, побуждающей к переменам

Узнать больше о нашем предприятии можно тут

Уже когда я стала лидером, моя слабая эмпатия мешала мне двигаться вперед. Я изо всех сил пыталась сделать так, чтобы сотрудники компании поняли, как выгодны для них мои идеи. Они отделяли свое будущее от моего: им казалось, что это только мое предприятие, а не их. Я же, в свою очередь, была разочарована тем, что они не бросаются в омут с головой, как я от них ожидала.

Зная, что в одиночку преобразовать свою компанию я не смогу, я научилась вести себя иначе и проявлять большую эмпатию, чтобы моя команда была готова идти за мной. (И, если быть совсем честными, – многие из вас тоже могли бы научиться большей эмпатии.)

Корпорация Duarte претерпела несколько трансформаций, но ни одна из них не была такой сложной, как последняя (о ней мы поговорим в конце этой книги). Большинство наших преобразований было связано с появлением новых услуг или расширением компании. Последняя же трансформация кардинально изменила все наши внутренние процессы и организационную структуру, едва не разрушив компанию, поскольку перемены затронули

каждого ее сотрудника. И хотя эта реформа далась нам нелегко, она являлась еще одним необходимым шагом в череде трансформаций Duarte.

Мы часто помогаем нашим клиентам в воплощении их идей в период очередных преобразований, но столь сильного напряжения нам еще не доводилось испытывать. Это сложное время перемен научило меня более чутко доносить свои идеи, что помогло нам справляться с трудностями, возникающими при систематическом реформировании компании.

Когда вы идете на риск, вам нужно убедить всю команду последовать за вами. Наиболее отважные будут готовы на решительные шаги, но остальные начнут создавать препятствия, замедляющие процесс, желая, чтобы все оставалось без изменений; такие люди предпочитают держаться за то, что им знакомо, нежели шагать в неизвестность.

Настоящие лидеры смотрят на движение вперед глазами других. Мы с Патти создали модели, благодаря которым вы поймете, на какой стадии своего путешествия находитесь, сможете чутко донести свои идеи до подчиненных и помочь другим отчетливо видеть вашу мечту до самого ее достижения.

Путь перемен, который мы прошли, начиная от погрузки мебели в 1987 году до позиции влиятельных лидеров мировой индустрии презентаций, был для меня потрясающим опытом. Вместе с тем травмы, полученные на этом пути проб и ошибок, оставили на мне паутину шрамов. Иногда мне все удавалось. Иногда – нет. Но несмотря ни на что, я собирала свою волю в кулак и, усвоив урок очередной битвы, поднимала факел и шла дальше.

Способность к коммуникации помогает увлечь за собой остальных
Патти Санчес

Нэнси умеет предвидеть будущее; мой же дар – видеть происходящее глазами других. Способность знать о чувствах других дана мне от природы, но мастерство использовать свои наблюдения для того, чтобы идеи находили отклик в сердцах людей, я оттачивала много лет.

Свою карьеру я построила, помогая компаниям представлять их продукцию (клиентам, партнерам, инвесторам и т. д.). Формула была проста: нужный посыл нужным людям в нужное время. Чаще всего это приносило успех: высококачественный продукт привлекал хороших покупателей, что выливалось в отличные продажи. Однако время от времени рекламная кампания терпела позорное поражение, даже если продукт был великолепным, посыл – ясным, а аудитория – идеально подходящей.

Иногда интересный и выпущенный в правильное время продукт не получал никакого внимания на рынке. Несмотря на всю проявленную креативность и количество вложенных средств, он мог провалиться лишь потому, что люди не любят перемен. То же самое я наблюдала и внутри компаний. Некоторые люди, в остальном разумные и приятные, могут раскритиковать идею, приведя самые весомые аргументы, в пух и прах, поскольку она может разрушить привычный им мир. Талантливые лидеры, которые предпочитают импровизировать, вместо того чтобы заранее подготовить речь перед важной встречей, тем самым обрекают себя на неудачу, ведь они не учитывают возможную реакцию на их слова.

Наблюдая за тем, как люди реагируют на перемены, я пришла к выводу, что придумать идею легко, гораздо сложнее заставить других поверить в нее. Я убеждена: как бы ни было важно знать, в каком направлении следует двигаться, объяснить, как и почему это нужно делать, – еще важнее. Поскольку большинство из нас страшится любых перемен, лидеры должны «от и до» посвящать свою аудиторию в предстоящее путешествие со всей ясностью, убежденностью и – самое главное – с чуткостью.

Пока мы с Нэнси работали над этой книгой, в нашей компании происходила реструктуризация. В ходе грядущих перемен была пересмотрена практически каждая позиция, а это, естественно, вызывало у сотрудников некоторую тревогу. Ситуация осложнялась тем, что реорганизация пришлась на период наибольшего успеха компании. Большинство сотрудников пребывали в уверенности: раз все и так функционирует нормально, то в переменах нет никакой необходимости.

Когда Нэнси рассказала мне о своем видении будущего Duarte, я представила себе, как сотрудники компании могут отреагировать на него. Я думала о том, что они почувствуют, когда мы обрушим это новое видение на них, и как оно отразится на их повседневной жизни. Я спрашивала себя: что нам следует рассказать и показать им, для того чтобы сделать предстоящие перемены менее пугающими и более увлекательными для них?

Все идеи, изложенные в данной книге, были проверены нами на себе. Когда мы применили эти модели к нашей собственной компании, я увидела, как Нэнси тут же получила дополнительное преимущество, начав видеть происходящее глазами наших сотрудников и клиентов. Вместе нам удалось найти способы коммуникации, позволяющие помочь команде (как нашей, так и вашей, читатель) не бояться неизвестности и уверенно двигаться навстречу будущему.

Призвание Факелоносца

Будущее – это бесформенная пустота, пространство, которое предстоит заполнить.

Вдруг факелоносец замечает новую возможность.

То, что вы увидели, – это ваша мечта, ваше призвание, которое огнем горит внутри вас.

Но в одиночку строить будущее невозможно.

Рядом с вами должны быть путешественники.

Предстоящая дорога темна и неопределенна.

Вы должны освещать ее для путешественников.

Задача факелоносцев – побеждать страх и порождать надежду.

Кто-то полагает, что быть факелоносцем – тяжкое бремя.

Кто-то считает это величайшим благом.

В любом случае тот, кто освещает путь, способен изменить мир.

Глава 1
Лидеры ведут за собой остальных

Лидеры предвидят будущее. Они стоят на краю знакомого мира, патрулируя границу между «сейчас» и «дальше» и следя за направлением движения. Они также помогают увидеть будущее другим, ведя их через неизвестность и побуждая их стремиться к лучшей жизни. Роль лидера – ваша роль – освещать путь для вашей команды с помощью эмпатической коммуникации, то есть быть факелоносцем.

Однако лидеры не только предвидят будущее, они формируют его и способствуют его наступлению. Величайших лидеров отличает умение создавать нечто из ничего. Оглянитесь вокруг прямо сейчас: смартфон, который вы держите, фермерский кофе в вашей чашке, пол у вас под ногами, – все это существует благодаря тому, что один бесстрашный творец задумал идею и сумел вдохновить ею остальных.

Здоровая организация должна постоянно находиться в движении, создавая новое будущее и адаптируясь к нему. В наше время бизнес меняется так быстро, что спокойно планировать все заранее уже невозможно, теперь перемены – это особое состояние души. Вам следует постоянно привносить перемены, чтобы сделать вашу компанию готовой и способной адаптироваться к будущему. При отсутствии у вас желания и решимости что-либо менять ваши продукты или услуги могут стать устаревшими всего за 1–1,5 года. Факелоносцы, подобные Стиву Джобсу, Говарду Шульцу, Рею Андерсону, Энн Малкахи, Лу Герстнеру, Мартину Лютеру Кингу и другим лидерам, о которых пойдет речь в этой книге, достигли столь высокого положения благодаря своему непревзойденному искусству изобретать, изобретать и изобретать снова и снова.

Наиболее часто используемый символ для отражения движения компании от текущего состояния к будущему – кривая S. Форма данной кривой демонстрирует жизненный цикл компании: ее возникновение, рост и созревание. Зачастую при достижении успеха рост прекращается и наступает период спада. Для того чтобы избежать этой участи и продолжать процветать, вашей компании следует постоянно создавать себя заново, запуская новые продукты или расширяя сферу своей деятельности, выходя на новую кривую S. Когда вы сможете предвидеть будущие потребности, чтобы знать, что вы движетесь в правильном направлении, одна кривая S будет переходить в другую, превращаясь в эпическое повествование о росте и достижениях вашей организации.

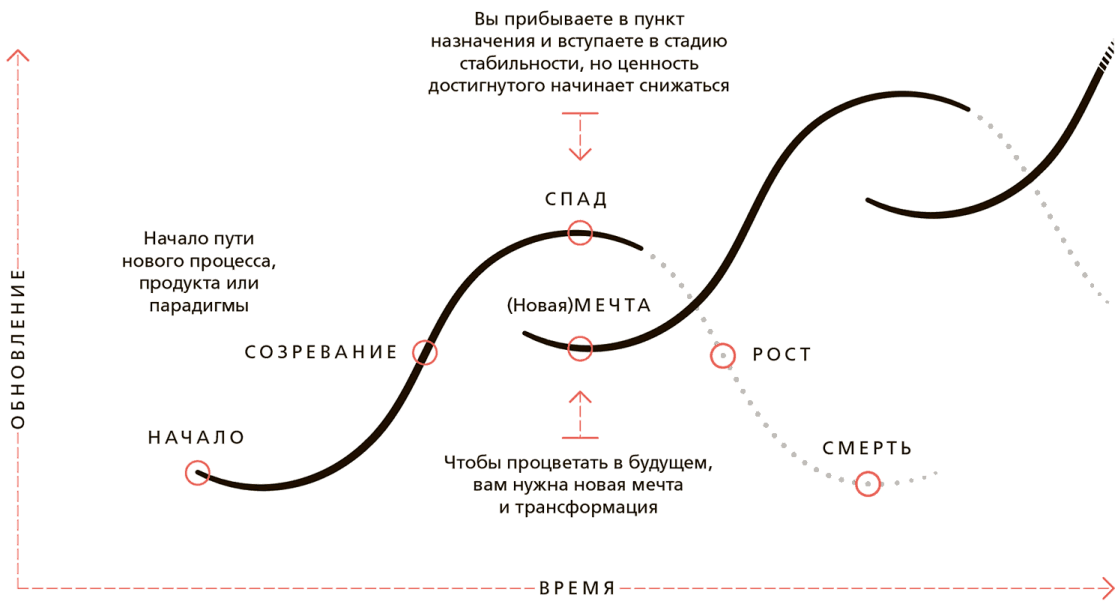
Путешествие в будущее бывает пугающим

Факелоносцы горят желанием создать нечто важное, но то, насколько им удастся достичь своей цели, зависит от их коммуникативных способностей. Вести людей за собой – значит не только чувствовать необходимость перемен, но и иметь представление о возможном лучшем будущем и уметь доносить свои идеи до других так, чтобы им хотелось следовать за вами.

Тем не менее никто не способен в полной мере представить себе будущее. Иногда оно кажется близким и достижимым. А порой оно представляется далеким и неспокойным, или же картинка перед вашими глазами оказывается туманной и расплывчатой. Дорога к будущему полна неожиданных поворотов и петель, поэтому вам придется менять планы по мере того, как вы будете получать обратную связь и находить на своем пути новые решения.

Большинство людей боятся будущего как раз потому, что у них нет конкретного маршрута. Те, кого вы ведете за собой, или, как мы их называем, «путешественники», должны будут, образно говоря, пройти от глубокого ущелья к вершине высокой горы, находящейся где-то вдалеке. По дороге им придется сталкиваться со свирепыми хищниками и опасными переходами – и все лишь для того, чтобы помочь вам реализовать ваши идеи. Очевидно, что для идущих за вами людей предстоящий путь не будет простым движением «из пункта А в пункт Б». Вам придется заручиться поддержкой очень многих: сотрудников, клиентов, партнеров и инвесторов, готовых путешествовать вместе с вами. Принять такое решение им будет нелегко, и это делает вашу способность к эмпатии и умение вести за собой еще важнее.

Жизненный цикл обновления



Неопределенность вызывает сопротивление путешественников

Вы полагаете, что ваш план ведет к созданию лучшего будущего, но у ваших путников, вполне вероятно, будет иная точка зрения. Многие, ознакомившись с вашим предложением, могут решить, что им больше нравится тот мир, в котором они живут сейчас; они не хотят, чтобы он был разрушен. В целом чем больше люди смогут получить в новом будущем, тем выше вероятность того, что они согласятся идти с вами. И наоборот: чем серьезней потенциальные потери, тем сильнее борьба за сохранение текущего порядка вещей. Большинство сотрудников предпочтет продолжать выполнять ту же работу и не выходить за рамки привычных задач. У них не возникнет желания бросаться с головой в неизвестность прежде всего потому, что перемены – дело сложное и рискованное. Для того чтобы провести вашу команду по этому пути, вам нужно предвосхищать реакцию людей на происходящее, рассматривая каждый из предстоящих шагов через призму их восприятия.

Трансформации преследуют путешественников



Каждый изгиб — это трансформация, в которой путешественники, подвергая себя риску, испытывают целый калейдоскоп эмоций.

Некоторые этапы путешествия могут показаться достаточно простыми, и в такие моменты путники с наибольшей вероятностью будут готовы последовать за вами. Иные, более неопределенные ступени, скорее всего, вызовут сопротивление. Реакция ваших

сотрудников может показаться вам простым упрямством, но нужно понимать, что они испытывают естественный страх перед неизвестным. По мере того как люди будут обдумывать и осознавать то, чего вы от них ожидаете, они начнут испытывать целый спектр всевозможных эмоций. Их чувства закономерны и обоснованны, и их нельзя игнорировать.

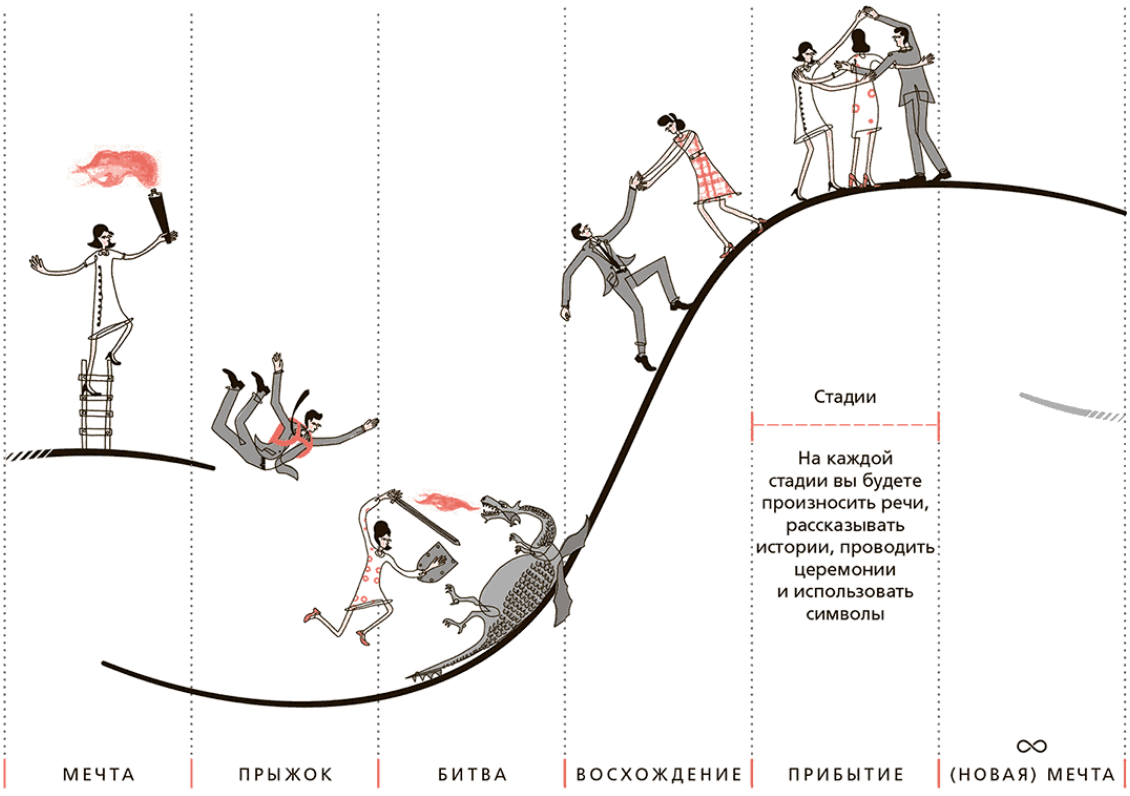
Составьте маршрут вашего путешествия

Для того чтобы вести людей за собой, нужно представлять основные ступени, которые предстоит пройти вам и вашим сотрудникам. Изучение успешных моментов в бизнесе и общественной жизни помогло нам выделить пять ступеней, из которых состоит любое путешествие: Мечта, Прыжок, Битва, Восхождение и Прибытие. Зная об этих стадиях, вы сможете стимулировать ваших путников и правильно распределять их энергию, чтобы в итоге прийти к осуществлению вашей мечты.

Как факелоносцу вам следует оттачивать свою способность к коммуникации, способной зажигать умы и сердца в такие особо важные моменты, как, например, запуск проекта или его завершение. Но самое сложное – на протяжении долгого времени поддерживать интерес и увлеченность ваших сотрудников, используя регулярное продуманное и своевременное общение.

Чтобы вселять надежду и вдохновлять свою команду, необходимо разъяснять природу путешествия, с максимальной четкостью и уверенностью рассказывая о своем видении конечной цели и о шагах, которые вы предпринимаете все вместе. Представьте, что вы можете взлететь вверх, осмотреть местность и изучить препятствия, а затем благодаря полученной информации проложить удобный маршрут. Используйте этот вид сверху, чтобы помочь путешественникам сориентироваться в том, откуда они пришли, где находятся сейчас и куда им двигаться дальше.

Анатомия путешествия



Структура трансформации подобна повествованию

План вашего путешествия, как рассказ, имеет начало, середину и конец. Структура трансформации легко определима и соответствует структуре самого древнего повествовательного жанра – эпического. Древние эпические поэмы, такие как «*Беовульф*», «*Одиссея*», «*Махабхарата*», или даже современный эпос – «*Хоббит*» и «*Властелин колец*», – являются историями крупномасштабных трансформаций. Протагонист в этих историях, прямо как ваши спутники, оставляет родные места и бродит по неизведанным мирам, обретая награду в конце пути. На всем протяжении путешествия герой подвергается испытаниям, сталкивается с трудностями и, наконец, меняется, возвращаясь домой изнуренным, но ставшим мудрее.

Людям нравится героический эпос, в нем они видят, как эпический герой борется с огромными трудностями и переживает значительные перемены. Такие истории кажутся правдивыми, потому что они отражают препятствия, с которыми мы сами сталкиваемся в нашей жизни и которые, как мы надеемся, способны преодолеть.

Сила историй в том, что они демонстрируют трансформации, и использование их схемы для структурирования вашего собственного эпического путешествия поможет вам и вашим спутникам сохранять мотивацию. Вам также будет легче видеть, на какой стадии они находятся, и смотреть на путешествие их глазами. Люди должны с готовностью понимать, чего вы ждете от них, если они пустились вслед за вами в этот путь, ведущий к награде.

Как и в классическом эпосе, путешествие к преобразованию охватывает значительную территорию и занимает длительный период времени. Из-за сложного сюжета и запутанной последовательности событий в эпосе присутствует рассказчик – это и есть факелоносец – который разъясняет ход событий и раскрывает их смысл.

Рассказчик, выполняющий коммуникативную функцию, как правило, осведомлен о том, чего другие не знают или не понимают, и с помощью этого знания освещает все – события прошлого, настоящего и будущего. Он зачастую обладает удивительной способностью видеть неизвестное и слышать внутренние диалоги участников повествования, помогая аудитории лучше понять героя.

Ваша роль факелоносца в вашем предприятии сходна с ролью рассказчиков в эпосе, поскольку вы разъясняете важность пути и освещаете происходящие события для ваших спутников. Факелоносцы побуждают путешественников к действию в критические моменты и подогревают их интерес к предстоящему пути.

Представьте ваш путь как эпическую поэму о путешественниках, преодолевающих препятствия на грандиозном пути, который изменит не только их самих, но и мир вокруг.

Пятиступенчатое путешествие к преобразованию напоминает историю

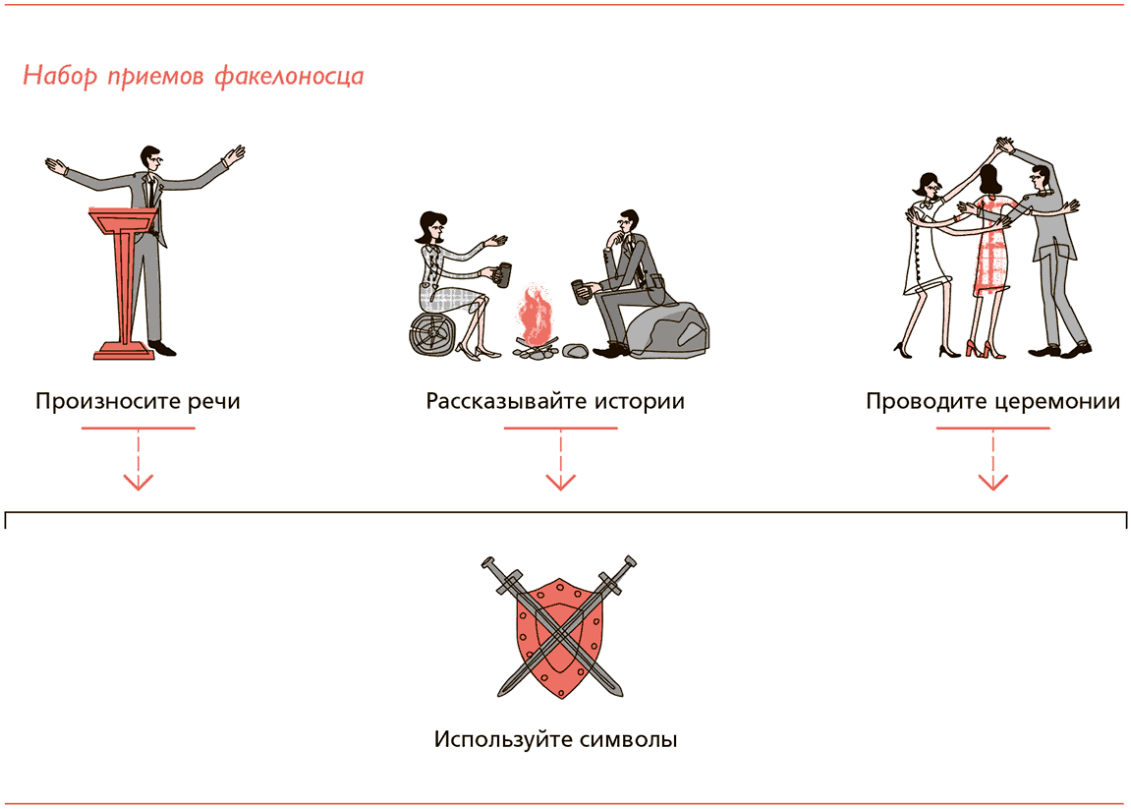
Начало истории		Середина истории		Конец истории
Симпатичный герой, с которым легко себя соотнести, соглашается на участие в приключении.		Герой сталкивается с препятствиями, которые кажутся непреодолимыми и проверяют его (или ее) на прочность.		Герой достигает желаемой цели и меняется в результате путешествия.
Стадия мечты	**Стадия прыжка**	**Стадия битвы**	**Стадия восхождения**	**Стадия прибытия**
Перед вашими людьми встает выбор, останутся ли они на месте или возьмут на себя важную роль в исполнении вашей МЕЧТЫ.	Путешественники должны принять тот факт, что их жизнь уже никогда не будет прежней, и подумать о возможных жертвах, прежде чем давать согласие на ПРЫЖОК.	Когда путешественники сталкиваются с противостоянием, их путь становится долгим и трудным. Это проверяет степень их вовлеченности. Как только они побеждают в БИТВЕ с препятствиями…	…им нужно собрать все свое мужество для ВОСХОЖДЕНИЯ из пропасти, что обычно занимает много времени. Затем — снова битва, восхождение, битва и снова восхождение.	Сделав последний смелый шаг, путешественники ПРИБЫВАЮТ к месту назначения, получают обещанную награду и славу за приложенные усилия. Они чувствуют единение друг с другом, а также прилив сил благодаря полученным ценным навыкам. Как раз вовремя, ведь им предстоит отправиться в новое путешествие.

Как вы видите, промежуточные ступени – Битва и Восхождение – представляют собой борьбу. Если бы ваше путешествие было фильмом, то именно на этих стадиях происходило бы основное действие и воля протагониста подвергалась бы испытаниям. Ваш проект движется вперед благодаря напряжению этих этапов, заставляющему путешественников продолжать путь, даже когда идти становится тяжело.

Контролировать, структурировать путешествие и вести повествование о нем – главная задача факелоносца. Чтобы мотивировать свою команду, вам понадобится коммуникативный инструментарий факелоносца: вы должны рассказывать истории, проводить церемонии и использовать символы для облегчения переходов и поднятия боевого духа путешественников.

Используйте вдохновляющие моменты, чтобы люди продолжали двигаться в правильном направлении

Каждая стадия вашего путешествия состоит из череды моментов, демонстрирующих прогресс и наполняющих ваших спутников новыми силами. В подобные минуты речи, истории и церемонии дают возможность не только пообщаться и поделиться идеями, но и сделать перерыв в повседневной деятельности. Составляя свою стратегию, не забудьте о таких моментах и подумайте о том, как сделать их памятными. Ненадолго отодвиньте работу на задний план и дайте путешественникам возможность собраться и обменяться опытом.

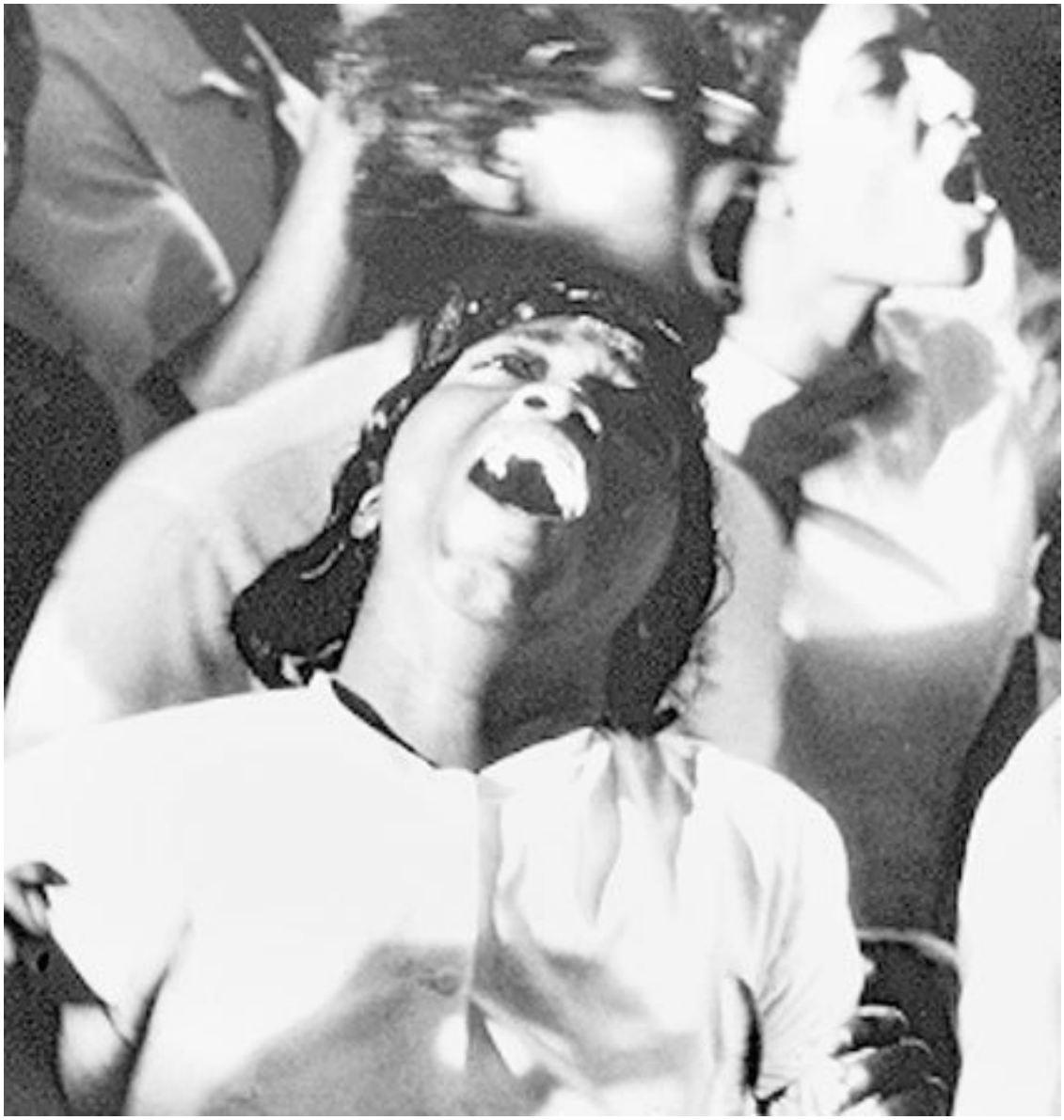


Когда люди объединены общей целью и работают над ней плечом к плечу, результат может быть ошеломительным. Для описания переживаний такого рода социолог Эмиль Дюркгейм создал термин «социальная солидарность». Подобные переживания обладают мощной способностью объединять людей, особенно если они сосредоточены на достижении общей цели.

В моменты социальной солидарности личность каждого отдельного человека отходит на второй план, и он чувствует себя частью чего-то большего. Дюркгейм описал данную трансформацию следующим образом: «*В одно и то же время все ощущают себя одинаково измененными и выражают это чувство в слезах, жестах и общем поведении; кажется, словно все присутствующие оказались перенесены в какой-то особый мир*».

Чувство принадлежности к чему-то общему помогает установить единые для группы ценности, верования и нормы. Такие выдающиеся минуты могут, кроме того, послужить моментами обновления, помогающими сконцентрироваться и высвободить эмоции, накопившиеся в напряженные моменты пути. Они меняют атмосферу, что дает путешественникам чувство бодрости и желание двигаться дальше.

Успешно придя к завершению одной из стадий вашего пути, используйте речи, истории и церемонии для создания ярких моментов, которые вновь помогут вашим людям увидеть, на какой стадии путешествия они находятся. Отпразднуйте их достижения на данный момент, чтобы путники уверенно и решительно перешли на следующую стадию.



Во время демонстраций движения за гражданские права активисты исполняли песни о свободе для поднятия своего духа. Вдохновляющие моменты, подобные этому, придают путешественникам сил двигаться дальше



Галадриэль дает Фродо фиал, наполненный светом

Эльфийская владычица освещает путь Фродо

Первые кадры фильма Питера Джексона по книге Д.Р.Р. Толкиена «*Братство Кольца*» сопровождаются повествованием эльфийской владычицы Галадриэль, роль которой исполнила Кейт Бланшетт. Мудрая и красивая, она вспоминает историю волшебного кольца, выкованного в незапамятные времена и едва не уничтожившего весь мир, прежде чем попасть в руки хоббитов, от которых вскоре «*будут зависеть судьбы мира*». Галадриэль помогает Фродо на его пути. В один из моментов фильма она позволяет ему взглянуть в свое зеркало, которое открывает ему будущее, показывая «*то, что было… то, что есть сейчас… и то, что еще не произошло*». Когда Фродо ужасается, увидев страшные картины будущего, которое настанет, если он не справится с возложенной на него ролью, Галадриэль ободряет его, говоря: «*Это бремя было уготовано тебе, и если с ним не справишься ты, не справится никто*». Фродо, запинаясь, отвечает: «*Тогда я знаю, что делать, только… я боюсь*». Галадриэль разуверяет его: «*Даже слабейший из смертных может изменить ход будущего*». Прежде чем Фродо и его спутники отправляются в темную страну Мордор, Галадриэль проводит церемонию, вручая Фродо хрустальный фиал, наполненный светом, со словами: «*Чем чернее ночь вокруг тебя, тем ярче будет он освещать твой путь. Ему гореть там, где погаснут все другие огни*».

Этот дар Галадриэль облегчает для Фродо тяжкое бремя Кольца и помогает ему преодолеть препятствия на пути к его уничтожению. Таким же образом факелоносцы освещают путь для своих спутников. Свет, который вы несете, выражается в ваших – опытного путешественника – речах, рассказах, церемониях и символах. Вербализация вашего опыта помогает другим так же успешно пройти предстоящую им дорогу.

Глава 2
Слушайте
Чтобы освещать путь другим, нужно слушать и сопереживать

Каждый новый проект начинается с видения лидера. Вы можете ясно видеть предстоящий путь, но исход вашего предприятия на самом деле зависит не только от вас. Ваша идея – это искра, однако поддерживать рожденное из неё пламя в течение всего долгого пути предстоит другим людям. Агитируете ли вы свою команду последовать за вами, просите ли инвесторов о финансировании, убеждаете ли покупателей приобрести ваш продукт, обращаетесь ли к публике с просьбой пожертвовать на ваши цели – ваш успех зависит от поддержки других. Именно они могут сделать вашу мечту реальностью – но только если она стала и их мечтой тоже.

Для успеха вашего предприятия необходимо смотреть на него глазами ваших спутников. Попытайтесь представить, как изменится их мир с появлением вашей мечты. Когда вы поймете, как это подействует на них, вы сможете донести свою идею так, чтобы она нашла отклик в их умах и сердцах. Кроме того, вы услышите соображения самих путешественников, что поможет усовершенствовать ваше предприятие.

Слушая внимательно с самого начала, вы сможете усовершенствовать свою мечту или даже прийти к лучшему результату, чем вы могли вообразить. Не исключено, что у вас есть четкое представление о том, в каком направлении вы хотите развивать свою компанию, и вы даже убеждены, что это единственный приемлемый вариант, однако весьма вероятно, что, когда формировалась ваша мечта, вы не владели полной информацией. Та картинка, которую вы рисуете себе с высоты собственного положения, скорее всего, отличается от той, которая видится остальным в их повседневной жизни. Если вы не замечаете препятствий, с которыми они вынуждены столкнуться, или не осознаете того, как ваши представления могут отразиться на их жизни, то вы рискуете пожертвовать всем ради плана, обреченного на провал.

На каждой стадии вашего путешествия необходимо внимательно слушать, следя за прогрессом ваших сотрудников и при необходимости корректируя направление, в котором они движутся. Откровенно говорите о том, что происходит сейчас и что будет дальше, а также поощряйте остальных не менее откровенно делиться впечатлениями о вашем общем пути. Спрашивайте свою аудиторию, считают ли они вашу мечту осуществимой, легок ли их путь или на нем есть препятствия; достаточно ли у них сил, чтобы двигаться дальше, или нужно немного замедлиться и дать им отдохнуть перед следующим восхождением.

Внимательно слушая, вы не только значительно улучшите коммуникацию, но и поможете путешественникам пережить хаос, вызванный переменами. В моменты сейсмической активности людям необходимо безопасное место, где они смогут выпустить пар, поделиться разочарованиями и проверить новые идеи на прочность. Глубоко и искренне интересуясь мнением своей команды, вы легче поймете, какой шаг лучше предпринять следующим, а также смягчить для них ветер перемен и заручиться их поддержкой.

Эмпатия порождает солидарность

Мы с ранних лет знаем, что эмпатия является фундаментом здоровых человеческих отношений. Когда малыш видит, как смеется его мать, он инстинктивно начинает смеяться в унисон, чтобы разделить с ней ее радость. Услышав плач своего младшего брата, он может заплакать вместе с ним. Эмпатия сближает людей, укрепляет связь между ними. Их желание действовать совместно и помогать друг другу усиливается за счет этой связи.

То же самое верно и для профессиональных отношений. Как показало исследование 2007 года, лидеры, склонные к эмпатии, обладают более высокой продуктивностью, поскольку тем, кто интересуется другими, свойственна более высокая мотивация, продуктивность и креативность. «Эмоциональный интеллект», ключевой составляющей которого является эмпатия, повышает успех компании – это было подтверждено многочисленными исследованиями Дэниела Гоулмана, автора книги «Эмоциональный интеллект». Когда работники чувствуют, что руководитель интересуется ими, они оптимистичнее смотрят в будущее, а их лояльность к работодателю увеличивается.

Кроме того, эмпатия повышает степень доверия между сотрудниками и согласованность их мышления, что ускоряет процесс принятия новых идей. Команды с высокой эффективностью строятся на эмпатических взаимоотношениях, поощряющих людей свободно делиться информацией друг с другом. Когда человек чувствует, что другие прислушиваются к нему, то он с большей готовностью прислушивается к мнению других и меняет собственные взгляды.

Тренировка эмпатии используется для повышения эффективности во многих областях бизнеса. Например, в розничной торговле работают тайные покупатели, чья задача – представить себя на месте клиента, а затем рассказать о своих наблюдениях. Разработчики продукции рассматривают различные сценарии взаимодействия клиента с продуктом. В переговорах применяются ролевые игры, чтобы получить представление о точке зрения противоположной стороны. Вы самыми разными способами можете прислушиваться к другим, но ваша задача как факелоносца – убедиться в том, что у каждого в вашей компании есть право голоса.

Прежде всего факелоносцы слушают

Многие руководители, придя в новую компанию, начинают с того, что слушают сотрудников и клиентов, чтобы получить представление о существующих проблемах и возможностях. Они дают работникам высказаться, а затем помогают им двигаться дальше. Когда Энн Малкахи возглавила компанию Xerox, она три месяца посвятила разговорам с сотрудниками, прежде чем выстроить новую стратегию. По ее словам, она выяснила, «что за наиболее очевидными проблемами скрываются проблемы более глобальные». Чтобы лучше понять трудности подчиненных и успокоить их, Малкахи провела дюжину телевизионных трансляций и сотни круглых столов; она отправила более 40 писем, выступила более чем на 80 городских собраниях и преодолела около 200 000 миль, посетив более дюжины стран. Позже она сказала: «Результат превзошел все ожидания. Наши проблемы практически сошли на нет. Вновь загорелся огонек надежды. К нам вернулась энергия».

Эмпатия не только сглаживает различия во взглядах, но и помогает выяснить, какого рода трансформации следует предпринять. Команда Macintosh, планируя выпуск своего революционного персонального компьютера в 1984 году, случайно обнаружила инновационный тип исследования рынка, созданный социологом Арнольдом Митчеллом и его командой в SRI International. В их революционном исследовании ВАЛС (человеческие ценности и стили жизни) использовались психологии, чтобы описать типы мышления американцев и разделить их на категории в зависимости от того, что мотивирует их совершать покупки. Когда команда Macintosh ознакомилась с исследованием ВАЛС, то им стало понятно, что их целевой аудиторией являются так называемые преуспевающие. Это категория потребителей, которые занимаются умственным трудом и посвящают большую часть времени работе с информацией и принятию решений. У таких людей нет времени и желания учиться программированию. Для привлечения данной категории команда Macintosh разработала систему передачи сообщений, способную заинтересовать интеллектуалов возможностью разбираться с их сложностями напрямую и создававшую ощущение, что сам компьютер их понимает.

Macintosh коренным образом отличался от типичных компьютеров своего времени. На заре эры информационных технологий компьютеры представляли собой огромные, сложные машины, с которыми могли работать лишь технические специалисты, владеющие замысловатым языком программирования. Предпринимателям, не обладавшим подобными знаниями, зачастую приходилось ждать по нескольку дней и даже недель, чтобы получить простейший отчет. Им казалось, будто эти массивные вычислительные системы и создающие их компании – такие как IBM – намеренно утаивают от них информацию. Для первого запуска Macintosh был запрограммирован так, чтобы обратиться напрямую ко всем недовольным пользователям: «Мне бы хотелось поделиться с вами выводом, к которому я пришел, впервые увидев компьютер *IBM: НИКОГДА НЕ ДОВЕРЯЙТЕ КОМПЬЮТЕРУ, КОТОРЫЙ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОДНЯТЬ*». Толпа разразилась аплодисментами. Тема недоверия нашла отражение и в знаменитом рекламном ролике, посвященном выпуску Macintosh. Его снял режиссер Ридли Скотт, и он был показан во время Super Bowl[1]. В этом ролике Apple представляет своего конкурента как тирана, лишающего работников умственного труда свободы, и обращается к устрашающему образу Большого Брата из романа Джорджа Оруэлла «*1984*». И хотя показ столь смелого ролика едва не запретили, он произвел на зрителей глубокое впечатле-

[1] Финальная игра в американском футболе, ведущаяся за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) США (*прим. ред*.).

ние, а стремление Apple освободить людей от оков бюрократии за счет простых, но мощных технологий вызвало немалый ажиотаж.

Представьте себя на месте ваших путешественников

Большинство лидеров обладает врожденным талантом находить общий язык с другими людьми – это их ключ к построению отношений и завоеванию доверия. Тем не менее лидеры зачастую полагают, что ценность их идей априори очевидна для всех, и бывают удивлены, когда сталкиваются с сопротивлением.

Признайтесь откровенно: в какой-то момент своей жизни вы и сами противились переменам. Вместо того чтобы навсегда забыть об этом, используйте свой столь тяжело полученный опыт для того, чтобы помочь другим достойно пережить время перемен. Вспомните, как вас самих просили принять то, что вы принимать не хотели. Проанализируйте свои ощущения. Что вы думали, чувствовали и делали, когда наступили перемены? С какими трудностями вы боролись и что помогло вам с ними справиться?

А теперь продолжите упражнение, вообразив себя одним из работников вашей текущей команды. Постарайтесь проникнуть в разум ваших людей и понять, что они чувствуют и как смотрят на происходящее. Кроме того, попробуйте предугадать, что они будут или, наоборот, откажутся делать на каждой стадии вашего предприятия.

Мысли	Чувства	Действия
Представьте себе мысли ваших спутников о переходе от настоящего к будущему. Какие у них представления о прошлом? Как их мнение повлияет на их реакцию на ваш призыв к действию? Проанализируйте возможные трудности с точки зрения вашей команды.	Представьте себе все эмоции, которые ваша мечта способна пробудить в ваших людях. Что они чувствуют по поводу нее и того, что вы просите их сделать? Как эти трудности отразятся на их настроении и мотивации? В какой момент они будут наиболее вдохновлены и взволнованы?	Представьте себе реакцию команды, рассмотрев действия, которых от них потребует ваше видение. Что путешественники могут сделать в поддержку вашей мечты или в качестве протеста? Как данный процесс отразится на их повседневной жизни, и будут ли грядущие перемены с готовностью приняты или отвергнуты?
Я думаю, что эта идея...	**Данная идея вызывает у меня...**	**Это изменит мою повседневную жизнь следующим образом...**
Полагаю, это будет так...	**Она мотивирует меня, потому что...**	**Перемены потребуют новых действий, таких как...**
Мне кажется, это будет легко или сложно, потому что...	**Это лишает меня мотивации, так как...**	**Это вызывает у меня желание делать (или не делать)...**

Проанализируйте прибыли и убытки

Вряд ли все путешественники одинаково отнесутся к тому, что вы предлагаете. Каждый из них взвесит все «за» и «против» на своих внутренних весах и примет собственное решение. Они определят, стоит ли результат принесенных ими жертв, и сделают выводы о том, что они потеряют и приобретут. Вы можете опередить их, если проведете подсчеты с их точки зрения и сделаете так, чтобы перевесила нужная вам чаша весов.

Подумайте обо всех людях, чьей поддержкой вы бы хотели заручиться, кроме очевидных союзников, таких как ваши подчиненные, клиенты и партнеры. Вспомните обо всех, кто может косвенно способствовать или препятствовать вашему успеху: о спонсорах, консультантах и авторитетах, а также о своих противниках – ваших конкурентах и тех, для кого исполнение вашей мечты является серьезной угрозой.

Затем оцените, что каждый из них может приобрести или потерять в случае успеха вашего предприятия. Подумайте, какие преимущества могут обрести ваши спутники. В их число входит, например, возможность испытать себя или научиться чему-то новому, заслужить больший авторитет или заработать повышение в должности, а также испытать радость и удовлетворение от достигнутого успеха. Каждый из перечисленных бонусов – награда для тех, кто участвует в осуществлении вашей идеи.

Подумайте и о том, какие потери могут понести люди, затронутые вашим предприятием. Это будут жертвы, которые вы просите их принести для того, чтобы ваша идея смогла осуществиться. Не исключено, что им придется распрощаться с безопасностью и предсказуемостью знакомого им мира, потерять часть независимости, которой они обладали прежде, или временно взять на себя больший объем работы. Составьте список возможных наград и жертв, чтобы понять, что ваши спутники могут обрести или потерять в вашем новом мире. Ниже приведено лишь несколько примеров, а продолжать список можно до бесконечности:

Награды		Жертвы	
Возможность	Обучение	Безопасность	Анонимность
Новые задачи	Слава	Легкость	Радость незнания
Продвижение	Счастье	Чувство родства	Беспокойство
Авторитет	Причастность	Предсказуемость	Стремление
Ответственность	Удовлетворение	Единообразие	Независимость
Гибкость	Достаток	Равенство	Амбиции
Разнообразие	Рост	Свобода	Комфорт
Независимость	Расширение полномочий	Защищенность	Стабильность

Наконец, вспомните свой опыт, связанный со значительными переменами. Используйте моменты из вашего прошлого для того, чтобы донести до ваших спутников, что вы прекрасно понимаете, через какие испытания они сейчас проходят. Подумайте о том, что помогло вам пережить период перемен, и поделитесь этим с ними.

Лидеры, которые хотят осуществить серьезные перемены, должны прислушиваться к своим путешественникам и делать так, чтобы они чувствовали себя частью этого процесса.

Кроме того, не забывайте об эмпатии, если вы хотите преуспеть в своем начинании. Далее мы расскажем, как лидер IBM успешно слушал других, а лидер Market Basket – нет.



Луис Герстнер преобразовал IBM благодаря умению слушать

Анализ случая. Умение слушать IBM

Серьезные перемены в компании почти всегда вызывают недовольство и порождают страх. Готовясь к решительным действиям, факелоносцы много спрашивают и слушают, прежде чем начать говорить и действовать. Это позволяет им увидеть корень проблем и заручиться поддержкой подчиненных для их решения.

Рождение бегемота

Компания IBM образовалась в 1911 году в результате слияния трех фирм по производству офисного оборудования, и уже изначально она была крупной. Томас Уотсон, возглавивший IBM в 1914 году, был убежден, что таким большим компаниям предназначалась особая роль на мировой арене. Эта идея получила отражение в девизе IBM, выгравированном на табличке, расположенной на здании компании в Нью-Йорке. В 1920-е годы IBM даже выпустила книгу песен, призванных наполнять гордостью сердца ее сотрудников, в числе которых была песенка со следующими строками: «*В нашем названии есть слово «интернациональный», и оно нам очень подходит. Мы служим всем странам, в любом климате. Наблюдайте, как мы растем год за годом, до конца времен*».

С течением десятилетий подобные амбиции стимулировали компанию постоянно вводить новшества, проходя путь от табуляторов и калькуляторов к мейнфреймам, системам хранения данных и прикладному программному обеспечению. Каждое нововведение порождало новые направления бизнеса и усложняло организационную структуру IBM, что в итоге превратило некогда гибкую компанию в медленную и громоздкую бюрократическую машину. В таком виде компания уже не могла следить за потребностями своих клиентов, и ей с трудом удавалось поспевать за стремительным развитием технологий в 1980-е и 1990-е годы.

В этот период такие компании, как Apple, представили более простые в обращении персональные компьютеры меньшего размера. Вскоре распространение архитектуры «клиент-сервер», стандартной для персональных компьютеров, стало вытеснять дорогостоящие товары IBM, которая специализировалась на мейнфреймах. Тем временем неэффективность внутренних процессов и неконтролируемые расходы привели к падению некогда высокой прибыли компании. К 1993 году убытки компании достигли $8 млрд, и над ней нависла угроза банкротства.

Совет директоров IBM приступил к поиску кандидата на место текущего генерального директора Джона Эйкерса, проработавшего в компании 32 года. Считая, что для реорганизации IBM необходима свежая кровь, совет директоров остановил свой выбор на Луисе Герстнере, первом руководителе IBM, не работавшем в компании на других должностях.

Оценка эмоциональной среды

Перед своим первым официальным рабочим днем в IBM Герстнер уже знал о неудачах компании, освещаемых в прессе, а также успел познакомиться с членами совета директоров, чтобы прощупать почву. Хотя у него уже были представления о том, что необходимо сделать в первые три месяца работы, Герстнер понимал, что ему нужно узнать еще очень многое. Поэтому, стремясь узнать правду, он приступил к серии встреч, в рамках которых Герстнер

выслушивал сотрудников вдали от головного офиса компании в северной части штата Нью-Йорк.

За первый месяц работы Герстнер объездил офисы IBM на всех континентах, встречаясь как с руководителями, так и с простыми служащими и прося их кратко охарактеризовать состояние компании. «Было ясно, что на всех уровнях организации присутствует страх, неуверенность и исключительная поглощенность внутренними процессами», – писал он позднее.

На внешней же стороне компании эмоциональное поле было несколько иным. Герстнер должен был выступить на ежегодном собрании акционеров, хотя он все еще не имел окончательного плана по реорганизации IBM. Враждебно настроенные акционеры бранили компанию, допустившую падение своих акций, приведшее к разорению тех из них, кто вышел на пенсию и для кого акции являлись единственным источником дохода. Из-за внушительного размера своего заработка ($9 млн за первый год работы) на фоне плачевного состояния компании подвергся нападкам и лично Герстнер. Но он сохранял спокойствие, признавая, что в управлении IBM было допущено немало ошибок. Вместе с тем Герстнер заверил акционеров: «Мы можем восстановить *IBM.* Это потребует смелости, блистательности*, дальновидности и слаженности.* И, конечно же, это потребует огромного количества старой доброй кропотливой работы».

Несколько недель спустя на саммите ИТ-директоров выяснилось, что клиенты в равной степени недовольны компанией. Им казалось, что IBM, со своими заоблачными ценами и запутанными внутренними процессами, из-за которых с ней было очень сложно работать, старается обвести их вокруг пальца. Чтобы доказать, что он открыт для обратной связи, Герстнер отменил презентацию, с которой он собирался выступить, и вместо этого провел неформальную серию вопросов и ответов.

В рамках данной серии он сказал: «Одна из важнейших вещей, о которых я хочу вам сказать, – это то, что теперь IBM управляет ее клиент». Затем Герстнер поделился своим опытом использования продукции IBM на своих прошлых местах работы, в RJR Nabisco и American Express, показав, насколько глубоко он понимает недовольство потребителей. Один разочарованный клиент, явно теряя терпение, спросил, когда Герстнер собирается что-то с этим делать, на что получил ответ: «Прямо сейчас. Паяльная лампа уже у нас в руках».

«Медвежьи объятия» меняют ценности компании

Взяв на вооружение информацию, полученную от сотрудников и клиентов, Герстнер перешел к стадии решения проблем. Компания нуждалась в плане по устранению проблем, о которых Герстнеру стало известно благодаря проведенной серии встреч, и он хотел привлечь к работе над решениями команду руководителей подразделений IBM. Герстнер организовал встречу с 50 топ-менеджерами компании, чтобы посвятить их в то, что ему удалось выяснить, и распорядиться относительно дальнейших действий.

Затем Герстнер дал им задание, которое он назвал «Операция “Медвежьи объятия”». Каждый руководитель и его подчиненные на протяжении трех месяцев должны были встречаться со своими ключевыми клиентами и демонстрировать свою заинтересованность в их удовлетворенности, расспрашивать о возникающих проблемах и рассказывать о том, как IBM может помочь в их решении. Содержание таких разговоров следовало конспектировать. Параллельно с этим клиентов обзванивал сам Герстнер.

«Медвежьи объятия» Герстнер применял и к сотрудникам IBM, посещая офисы компании в различных уголках мира и организовывая встречи с целью рассказать о нововведе-

ниях, поделиться идеями и разобраться с требующими решения вопросами. Он проводил полуторачасовые серии вопросов и ответов, напрямую обращаясь к 20 000 работников компании. «Я слушал, и я очень старался не делать поспешных выводов», – говорил Герстнер.

На том, что Герстнер услышал за это время, основывался процесс выстраивания стратегии, призванной вновь сделать IBM конкурентоспособной фирмой, приносящей прибыль и занимающей важное место на рынке. В результате потребовалась длительная и масштабная реорганизация IBM, превратившая ее из сосредоточенной на внутренних процессах бюрократической машины в инновационную компанию, меняющуюся в зависимости от условий рынка.



Сотрудники Market Basket выражают протест по поводу смещения их любимого генерального директора

Анализ случая. Умение слушать Market Basket

Самые успешные организационные перестановки происходят тогда, когда решения принимаются с глубоким осознанием их влияния на тех, кого они затронут сильнее всего. Например, при замене руководителя нужно учитывать корпоративные ценности компании, позволяющие убедиться, что новый лидер будет им соответствовать. В случае несовпадения ценностей путешественники отвергнут лидера и начнут свое собственное предприятие.

Когда происходит переворот и сотрудники требуют перемен

В эпоху корпоративной жадности, все растущей пропасти между имущими и неимущими и демонстраций на Уолл-стрит под лозунгом «нас 99 %» сложно поверить, что сотрудники Market Basket могли провести кампанию «снизу» с целью вернуть своего любимого руководителя. Можете себе представить, чтобы президент компании был смещен советом директоров (возглавляемым его кузеном, владеющим 50,5 % акций), а затем восстановлен в должности, потому что сотрудники отказались работать с новым руководством, а покупатели бойкотировали продукты компании? Именно это случилось с президентом Market Basket Артуром Т. Демуласом.

Двоюродные братья Артур Т. и Артур С. Демулас унаследовали небольшой продовольственный магазин от своего дедушки, и под управлением Артура Т. это торговое предприятие выросло до сети, состоящей из 71 магазина. Конфликты по поводу управления компанией продолжались на протяжении десятилетий и сопровождались, по выражению журнала *Time*, «борьбой за власть с использованием приемов, которые можно встретить разве что в книгах, – подлоги, *скрытая* съемка совещаний и многое другое».

Работники компании давно считали Артура Т. своим защитником, борющимся с двоюродным братом за то, чтобы им была обеспечена высокая зарплата, бонусы и щедрое пенсионное вознаграждение (некоторые сотрудники Market Basket, выходя на пенсию, имели на своих счетах более миллиона долларов). Артур Т., известный тем, что всегда ставил людей превыше выгоды, построил крепкие отношения со своими подчиненными. Сотрудники и клиенты часто рассказывали истории о его щедрости и предупредительности. Он лично звонил заболевшим работникам, чтобы узнать об их самочувствии, постоянно спрашивал, как дела у их жен, мужей и детей, а также присутствовал на похоронах подчиненных. Сотрудники Market Basket часто называли компанию большой семьей, а увольнение Артура Т. сравнивали с потерей отца.

Проверка ценностей

В результате финансового кризиса 2008 года бюджет компании лишился $46 млн, предназначенных на выплату пенсионных пособий, и Артур Т. настаивал на том, чтобы эта сумма была выплачена из остальной части прибыли организации. Артур С. не одобрил такое решение, переманил симпатии совета на свою сторону и в результате уволил своего кузена.

Став новым лидером, Артур С. никогда не славился привычкой ставить подчиненных превыше всего, как это делал его предшественник. Он не пытался предугадать или услышать

то, чего сотрудники ожидают от него, и тогда работники компании перешли к решительным действиям. Они были твердо намерены продолжать работать в компании, руководство которой ставит их на первое место. Негодование, вызванное увольнением их любимого руководителя, подвигло людей на борьбу за смену власти и восстановление Артура Т. в должности президента.

Действовать быстро и решительно

Чтобы заручиться поддержкой клиентов, сотрудники клали в их пакеты с покупками листовки, гласившие: «*Мы – Market Basket, и нам нужна ваша помощь»*. Покупатели стали бойкотировать магазин. Вскоре более двух тысяч сотрудников компании собрались у ее головного офиса, требуя восстановления полномочий Артура Т., и не покидали митинг, невзирая на предупреждения, что они будут уволены, если пропустят работу ради участия в протестах. Эта угроза была приведена в исполнение, причем среди уволенных оказался и Том Трейнор – человек, проработавший в сети магазинов более 40 лет. Возмущение нарастало. Трейнор выступил на последовавшей акции, которая собрала пять тысяч протестующих:

> *«Вчера меня уволили. Сегодня я не на шутку зол. Я – это Market Basket. И всегда буду. Мы кое-что начали в пятницу, и нам еще предстоит завершить начатое. Мы в Market Basket всегда так делаем: мы не уходим до тех пор, пока работа не закончена. Мы знаем, что вы боитесь; мы все боимся. Сейчас мы творим историю. Никогда прежде ни одна компания – от высшего руководства до кассиров с частичной занятостью – столь прочно не сплачивалась во имя единой цели. И эта цель – вернуть АТД!»*

Он несколько раз в своей речи повторил фразу «вернуть АТД», подразумевая Артура Т. Демуласа, и толпа хором с готовностью скандировала ее. Трейнор напомнил сотрудникам о том, что они предупреждали Артура С: компания будет разрушена в случае увольнения Артура Т. Вскоре после этого почти 700 сотрудников покинули рабочие места, выражая свой протест прямо в магазинах и развешивая в проходах между полками фотографии Артура Т. Кроме того, ими был создан блог *We are Market Basket.*

Не остались в стороне от происходящего и покупатели. Некоторые из них клеили на витрины Market Basket чеки из магазинов-конкурентов. Когда сотрудники компании обратились к покупателям с просьбой подписать петицию, они получили более 45 тысяч подписей. Покупатели считали, что сотрудники Market Basket поступают правильно, и поддерживали их, нося футболки с надписью: «Я – клиент, меня нельзя уволить, я ухожу сам!» Также они развешивали на дверях Market Basket таблички с надписью: «Артур Т., пожалуйста, вернись! На этой неделе мне пришлось закупаться в *Shawn's!»*

Страница We are Market Basket на Facebook набрала почти 90 тысяч лайков. Когда начался приток пожертвований в поддержку уволенных сотрудников, совет директоров дал управляющим менеджерам магазинов распоряжение не принимать пожертвования. Из-за протестов на протяжении шести недель компания практически простаивала.

В блоге *We are Market Basket* появилось трогательное заявление, призванное напомнить активистам об их значимости:

> *«Сейчас происходит то, что, скорее всего, станет самым большим и важным процессом, в котором всем нам когда-либо доведется участвовать. Взгляды всего народа направлены на нас, в то время как мы с непоколебимой решимостью движемся к нашей цели – вернуть АТД на его законное место и возобновить деятельность Market Basket. К нашей борьбе присоединились*

уже десятки тысяч союзников. Партнеры, продавцы, представители прессы, политики и, что важнее всего, – наши клиенты».

Возвращение положительного лидера

Пока деятельность Market Basket была приостановлена, Артур Т., обратившись в частную инвестиционную компанию, выкупил акции противоборствующих членов семьи за полтора миллиарда долларов. На праздновании, посвященном его восстановлению в должности, он произнес в головном офисе компании следующую речь:

«Вы все очень, очень особенные, и все, что я могу сказать: я очень рад, что мы снова вместе… Невозможно выразить словами, как я скучал по вас, и невозможно передать, как сильно я вас люблю. [Публика аплодирует, раздаются одобрительные возгласы и выкрики: «Мы вас любим, мы вас любим!»]

Вы продемонстрировали, что в этой компании, в Market Basket, все – особенные. Вы показали, что у каждого из вас есть цель; вы показали, что каждый сотрудник значим, и все одинаково важны и одинаково прекрасны.

Вы, все вы, доказали, что ваша массовая попытка спасти компанию и привлечь к этому тысячи и тысячи людей – не семейные дрязги или постановка греческой трагедии [публика смеется и кричит: «Мы вас любим!»], а проявление честности, справедливости и твердых моральных принципов… [продолжительные аплодисменты и одобрительные возгласы]».

Когда было объявлено о возвращении Артура Т., сотрудники, продавцы и покупатели ликовали. Некоторые обнимались, плакали и танцевали между полками с товарами. Менеджеры и продавцы работали не покладая рук, чтобы в короткий срок пополнить полки магазинов. Во всех супермаркетах ощущалась атмосфера воодушевления. Те, кто руководил протестами, понимали, что пройденный ими путь навсегда изменит их коллективное сознание, а ценности, которые отстаивал Артур Т., станут неотъемлемой частью дальнейшего развития компании. Когда цель была достигнута, в блоге We are Market Basket появилась запись:

«Многие процессы в этом мире начинаются с малого и вырастают в нечто большее лишь для того, чтобы безвозвратно исчезнуть, когда достигается поставленная перед ними цель. We are Market Basket стало чем-то большим, чем процесс борьбы; это стало воплощением культуры, созданной работниками, покупателями, продавцами и неравнодушными гражданами по всей Америке. Теперь, когда мы успешно спасли компанию и вернули нашего любимого президента, перед нами стоит новая задача: как нам сделать так, чтобы дело We are Market Basket продолжалось?

После того как фанфары стихли, мы можем сосредоточить свои усилия на работе, с одной стороны, прекрасно понимая, что наша компания осталась прежней, и с другой – зная, что ее образ изменился навсегда. Теперь это – маяк надежды для множества работников по всему миру, благодаря которому они знают, что их голос может быть услышан в холодном, управляемом акционерами мире бизнеса. Это возложило на наши плечи социальную ответственность, призывающую нас быть честными, добрыми членами сообществ, которым мы служим».

Таким образом произошел ошеломительный переворот, показавший, на что способны работники в своем стремлении иметь лидера, разделяющего их ценности. Дэвид Левин, про-

фессор кафедры менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, прокомментировал это так: «Подобное восстание практически всех сотрудников внутри компании, даже не имеющей профсоюза, крайне нехарактерно для американской промышленности. Еще более нехарактерно, когда работники говорят: «Мы хотим вернуть его» и действительно возвращают».

Глава 3
Методы факелоносца

Как только ваша мечта сформировалась и вы представили себе ее воплощение в реальность, нужно мотивировать других помочь вам реализовать вашу мечту. Последуют ли они за вами или нет, зависит от вашей способности к коммуникации. Сперва вам нужно искренне понять ваших путников, затем – использовать правильные средства коммуникации на соответствующих ступенях путешествия, чтобы выражать ваше видение, сообщать о происходящем прогрессе и вдохновлять их на дальнейшее движение.

Попытайтесь увидеть внутренний путь ваших путешественников

Герои из известных историй – такие, как Фродо Бэггинс, – физически проделывают определенный путь. Фродо проходит через разные земли; сражается с назгулами, орками и пауком, взбирается на горы, чтобы покорить врага, и возвращается назад, обретя новые способности. Но также главный герой рассказа проходит и внутренний путь, ведущий в глубины собственной души, которая борется со страхами, слабостями и неуверенностью. Для выполнения своей задачи Фродо необходимо обрести внутреннюю силу.

Ваши спутники тоже проходят внутренний путь. На каждой стадии вашего предприятия от них будет требоваться выполнение задач, далеко выходящих за пределы их зоны комфорта. В какой-то момент они наткнутся на стену, которая поколеблет их уверенность в своих силах и заставит сомневаться в том, что они способны довести начатое до конца. Подобные случаи – проверка решимости ваших спутников. Им нужно будет принять решение, двигаться ли им дальше, сохраняя приверженность вашему предприятию, или же отказаться от дальнейшего участия и начать сопротивление.

Нужно понимать, что термины «приверженность» и «сопротивление» – это крайние варианты возможного выбора ваших путешественников. Большинство из них предпочтет нечто среднее, желая увидеть, что будут делать остальные. Поэтому хотя приверженность и сопротивление отражены здесь как два возможных противоположных выбора, на самом деле в арсенале ваших путников очень много (как минимум пятьдесят один) оттенков скептицизма.

Обращайтесь к образу мыслей путешественников

Во время пути ваши спутники могут менять свою точку зрения на противоположную. Те, кто изначально был привержен плану, способны начать сопротивление, почувствовав неуверенность или страх перед неудачей. Не исключено, что они предпочтут безопасность приключению, если ожидающая их впереди награда не стоит такого риска. Те же, кто поначалу колебался, могут вдохновиться вашей эмпатической коммуникацией и, схватив факел, двинуться вперед вместе с вами.

Пытаясь выбрать между приверженностью и сопротивлением, путешественники, возможно, начнут вести сами с собой внутренний диалог. Во «Властелине колец» Смеагол изначально был хоббитом, который, попав под влияние Кольца, становится известен как Голлум. В фильме мы можем наблюдать внутренние диалоги между Смеаголом, верным путником, и Голлумом – сопротивляющимся.

ФРОДО
Веди нас к Черным Вратам.

В КАДРЕ: ГОЛЛУМ быстро пробирается через скалистые горы, оглядываясь назад, чтобы убедиться, что ХОББИТЫ идут за ним.
СЛЕДУЮЩИЙ КАДР: ФРОДО и СЭМ стараются поспеть за ним.

СМЕАГОЛ
К вратам, к вратам!
К вратам, говорит повелитель. Да!

В КАДРЕ: Лицо ГОЛЛУМА становится злым.

ГОЛЛУМ
Нет! Мы не пойдем назад. Только не туда.
Только не к нему. Они не могут нас заставить.
(кашляет)
Голлум! Голлум!

Он карабкается дальше и останавливается на вершине скалы.
Его лицо неожиданно смягчается.

СМЕАГОЛ
(умоляюще)
Но мы поклялись служить хозяину прелести.

ГОЛЛУМ
Нет. Пепел, пыль и жажда,
И мерзость, мерзость, мерзость.

Подобные внутренние противоречия переживают и ваши путники. Каждый из них взвешивает в уме все «за» и «против» нового предприятия, прикидывая, стоит ли игра свеч. Путники хотят увидеть счастливый конец, но, прежде чем согласиться посвятить себя осуществлению этой мечты, им приходится бороться с сомнениями. Также они могут сопро-

тивляться потому, что им заметны слабые места в вашем видении или стратегии, которых не замечаете вы сами. Для того чтобы распознать причины их сомнений, вам и понадобится умение слушать, ведь подобные сомнения – предвестники трудностей, с которыми вам, возможно, придется столкнуться позднее.

Найдите подход к противоположным позициям путешественников

Поскольку ваши спутники столкнутся с необходимостью выбирать между приверженностью и сопротивлением на каждой стадии вашего предприятия, вам нужно научиться взаимодействовать с ними на любом из этих полюсов. Используйте мотивирующую коммуникацию с целью укрепить приверженность ваших путешественников и предупреждающую – чтобы увести их от сопротивления назад к приверженности.

Приверженцы	Сопротивляющиеся
Мотивация Используйте мотивирующую коммуникацию, когда ваши спутники, двигаясь к достижению вашей цели, полны энергии и готовы к приключениям. Хотя они и так вовлечены в путешествие, нужно постоянно поддерживать их боевой дух, чтобы сохранить их приверженность.	**Предупреждение** Используйте предупреждающую коммуникацию, когда вам кажется, что путешественники стоят на месте или начинают двигаться в неверном направлении. Из-за личных предубеждений или по вполне обоснованным причинам они могут начать протестовать. Чтобы увести их от этого в сторону, предупреждайте людей о возможных негативных результатах застоя или отклонения от курса.

Как мотивирующая, так и предупреждающая коммуникации могут побудить ваших спутников к действию на любой стадии путешествия. Подумайте о том, что в данном случае стоит для них на кону, а затем прислушайтесь к ним. Постарайтесь понять, готовы ли они последовать за вами или на их пути есть препятствия. Ваши коммуникативные средства – речи, истории, церемонии и символы – могут помочь им сделать шаг в нужном направлении и принять решение. Освещая для них преимущества приверженности вашему предприятию и потери, неизбежные при сопротивлении, вы поможете им продолжать движение вперед.

Воздействуйте на людей с помощью речей, историй, церемоний и символов

Доносить ваше видение до аудитории можно по-разному. Но устное слово обладает способностью зажигать сердца так, как ни один другой способ коммуникации. Успех устной коммуникации состоит в том, что она может максимально полно донести информацию и выразить эмоции. Используя устное слово в речах, историях и церемониях, дополняя его значимыми символами и эмпатической коммуникацией, вы делаете каждый момент особенным и генерируете энергию, благодаря которой ваша цель кажется осуществимой.

Ваш почтовый ящик может быть переполнен исходящими письмами, разъясняющими суть вашей стратегии и текущее состояние вещей, но лишь собрав людей в одном помещении, вы получите уникальную возможность установить связь между ними. Речи, истории, церемонии и символы являются вашим уникальным набором приемов, позволяющих вам донести вашу мечту до остальных так, чтобы они загорелись желанием исполнить ее и были готовы вам в этом помогать.

Приемы факелоносца

Произносите речи



Произнося речь, вы имеете возможность объяснить свои идеи и лично сломить сопротивление тех, кто не готов к переменам. Сравнивая текущую ситуацию (то, что есть) с новой реальностью, которая наступит, если путешественники будут работать над исполнением вашей мечты (то, что могло бы быть), вы способны представить будущее более привлекательным, чем настоящее. Речи мотивируют на движение вперед, потому что разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, создает напряжение, от которого ваши путники захотят избавиться. Ваша цель – отвлечь их от текущей реальности и донести до них видение будущего (новый мир), наступления которого они станут с нетерпением ожидать.

Рассказывайте истории



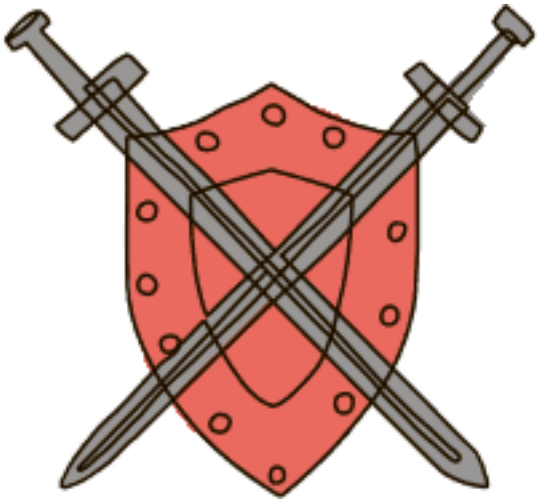
Речи переносят слушателей из настоящего в будущее и обратно; история же показывает трансформацию одного-единственного героя. Наблюдение за тем, как герой прилагает усилия, терпит поражение, а затем преодолевает все трудности, пробуждает чувства, глубоко воздействующие на наши души. Истории запоминаются потому, что в наших сердцах и умах они связаны с определенной идеей. Благодаря трехчастной структуре истории легче запоминать и рассказывать другим, что помогает распространению заложенных в них идей.

Проводите церемонии



Церемонии удовлетворяют нашу потребность в коллективном выражении эмоций, результатом которого является ощущение всеобщего обновления. Этот прием помогает путникам получить представление о новой модели поведения или очистить свой разум от старого и ненужного, чтобы двигаться дальше налегке. Остановившись с целью собраться вместе и выразить свои эмоции, путники получают столь необходимую им передышку. Используйте церемонии как средство, чтобы отмечать важные моменты: это даст путешественникам ощутить единение и чувство приверженности общему делу.

Используйте символы



Символы – это предметы, которые приобретают особое значение, являясь частью речи, истории или церемонии. Они представляют собой концентрированное выражение идей и эмоций. За счет вызываемого ими отклика символы становятся визуальным языком определенной социальной группы. Они кратко и порой очень емко выражают мысли, чувства и ценности людей. Существуют визуальные, звуковые, пространственные и физические средства создания эмоционально заряженных предметов, напоминающих вашим спутникам о ключевых моментах путешествия.

Речи

Убеждайте с помощью речей

Выступления перед аудиторией зачастую содержат истории, церемонии или символы, которые делают идеи более значимыми и усиливают эмоциональное напряжение. Речи отличаются от историй тем, что последние, как правило, следуют хронологическому порядку, тогда как речи никак не ограничены временем или местом. Публичное выступление позволяет вам выражать свои мысли в том порядке, который помогает донести ваши идеи до слушателей максимально убедительно и увлекательно.

В случае, когда вам нужно убедить аудиторию в чем-либо, произносите речь. Эффективная речь создает напряжение и затем рассеивает его независимо от того, является ли она официальным обращением к большому числу путников или неформальным выступлением перед небольшой группой собравшихся. Сильные речи способны завоевывать интерес публики подобно хорошим рассказам, но кроме этого они обладают еще одним уникальным свойством: речи призывают ваших слушателей к действию, прося их согласиться с вашей идеей и последовать за вами.

Чтобы принять ваше видение будущего, вашим путникам потребуется пройти через свои собственные трансформации. Прежде чем они услышат вашу речь, они могут думать или вести себя определенным образом, но после вашего выступления их поведение и образ мыслей должны измениться. Ваши люди лучше поймут, что требуется для достижения вашей цели, если вы уточните, из какого пункта им нужно выйти и куда именно прийти. Все аспекты вашей речи должны поддерживать данную трансформацию.



Кристин Лагард, директор-распорядитель МВФ, произносит речь в Давосе

Убедительная речь демонстрирует разницу между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, а затем рассеивает его, давая представление о новом мире. Так же, как интересная история создает и рассеивает напряжение, разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, создает напряжение, которое выбивает слушателей из равновесия. При правильной подаче информации эта разница порождает дисбаланс, вызывающий у слушателей желание восстановить равновесие, что возможно только при выполнении решительных действий, направленных на сокращение разрыва между настоящим и будущим. Им нужно покинуть зону комфорта своей нынешней реальности и начать движение к новой точке, более близкой к тому будущему, которое вы себе представляете.

В конце речи остановитесь на идее нового мира, описав ваше видение будущего так, чтобы вашим путникам захотелось посмотреть на него своими глазами. Мотивируйте слушателей, описывая возможное будущее с восторгом и благоговением так, чтобы показать: награда будет стоить их усилий. Закончите речь, не только объяснив, почему достижение вашей цели возможно, но и показав, что это лучший из возможных выборов.

Трехчастная структура убедительной речи

В 2013 году Кристин Лагард, директор-распорядитель Международного валютного фонда (МВФ), произнесла речь в Давосе, Швейцария. Темой давосского форума был «устойчивый динамизм», который должен являться целью всех стран, если они планируют пережить очередной существенный спад в экономике.

Начало: то, что есть	Середина: то, что могло бы быть	Конец: новый мир
Обрисуйте реалистичную картину настоящего. Что будет дальше, если ваши спутники останутся на месте и не будут ничего предпринимать.	Расскажите о возможном новом будущем. Подчеркните разницу между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, показав таким образом необходимость перемен.	Равновесие восстановлено, и к концу речи все видят награду, которую они обретут, создавая новое будущее.
«Я знаю, что все мы глубоко обеспокоены состоянием мировой экономики. Итак, что мы видим? Благодаря мерам, принятым за последний год, мы можем наблюдать некоторую стабилизацию финансовой обстановки.	*«Так как же нам успешно прийти к новому будущему? На этот вопрос нет простого ответа. С чего же начать? Я думаю, начинать нужно с того, чтобы новое поколение образовало строй — в мире, который объединен гораздо более крепкими связями, чем когда-либо прежде.*	*«Я считаю, что мы стоим на пороге новой мировой экономики, отличительными чертами которой являются быстро меняющиеся обстоятельства и новые способы мышления.*
Но не все так благополучно. Восстановление идет медленными темпами, и все еще присутствует значительная неопределенность. МВФ всего пару часов назад объявил в отчете о перспективах мировой экономики, что в этом году ожидается рост всего на 3,5 % — не намного выше, чем в прошлом году. Может быть, нам и удалось устранить краткосрочные затруднения, но долгосрочные остаются в силе».	*Это новое поколение мыслит по-новому. Оно привыкло к открытости, демократии и глобальной доступности СМИ…*	*Да, эта новая экономика будет иной в географическом отношении, она станет полагаться на динамично возникающие рынки и развивающиеся страны. Кроме того, она будет относиться к другому поколению и формироваться на основе иных ценностей и принципов.*
	Быть может, мы способны заложить основы будущего успеха, взяв на вооружение некоторые из зарождающихся ценностей этого нового поколения».	*То, что нам нужно сегодня, — "новый момент в истории", который будет сформирован на основе ценностей новой эры: большей открытостью и взаимовыручкой между странами, большей вовлеченностью и солидарностью среди людей и большей ответственностью тех, кто занимается вопросами мировой экономики».*

Речи побуждают к действию

Разница между тем, что есть, и тем, что могло бы быть, позволяет путешественникам двигаться от знакомого к неизвестному. Хотя люди, как известно, чувствуют себя более комфортно в привычном окружении, когда они слышат о чем-то совершенно ином, создается

конфликт, разрешения которого они ждут с нетерпением. Публика любит слышать о появлении дилеммы и ее разрешении; это подогревает их интерес к вашей речи.

По окончании вашего выступления у путешественников должно сложиться яркое представление о том, что могло бы быть, и к тому же они должны четко осознавать, что если они предпочтут то, что есть, и вместо приверженности вашей идее начнут сопротивляться, то их ожидает застой и упадок. Благодаря Будущему блаженству ваши слушатели поймут, как может измениться их мир, и с радостью последуют за вами.

Истории

Увлекайте за собой с помощью историй

То, что пятиступенчатая структура трансформации соответствует традиционному сюжету рассказа, делает рассказ особенно эффективным приемом в вашем путешествии. Людям нравятся истории, поскольку их увлекают перемены. Когда мы наблюдаем за тем, как кто-то меняется, это дает нам надежду, что и мы тоже сможем. При правильной подаче истории также могут создавать связь между вами и вашими путешественниками, благодаря которой они с большей открытостью и готовностью выслушают ваши идеи.

Рассказы можно вести от разных лиц – «я», «мы» «они» – в зависимости от того, какого эмоционального эффекта вы хотите достичь. Истории от первого лица («я») описывают ваш личный опыт факелоносца, приглашая остальных увидеть ваш внутренний мир и почувствовать связь с вами. Истории, объединенные местоимением «мы», передают опыт группы людей с акцентом на их общих переживаниях и принципах, которые объединяют их вместе. Рассказы, ведущиеся от третьего лица («они»), повествуют о том, что происходило с другими: как правило, в другом месте или в другое время, что позволяет рассматривать абсолютно любой опыт, в любом историческом периоде.

Однако независимо от того, от чьего лица ведется повествование, все истории следуют на первый взгляд простой трехчастной структуре: сначала перед нами предстает положительный персонаж, который затем сталкивается с трудностями и меняется в ходе борьбы с ними. С замиранием сердца мы наблюдаем за тем, как герой повествования собирает все свое мужество в кулак и одерживает победу над врагами, что в конце концов приводит его к заслуженной награде.

Трехчастная структура повествования

Начало	Середина	Конец
Симпатичный нам герой, с которым можем себя соотнести, оказывается вовлечен в приключение.	Герой сталкивается с препятствиями, которые кажутся непреодолимыми и в которых проверяется его мужество.	Герой достигает желаемой цели, и его трансформация завершается.
Герой (протагонист) — главное действующее лицо, благодаря которому происходит развитие сюжета. Он нам симпатичен, и мы готовы принять его сторону. Однажды в его привычном мире случается необыкновенное событие, после чего герой должен решить, готов ли он вступить на новый путь, открывшийся перед ним, ведь это означает шагнуть в неизвестность.	Решившись на приключение, герой понимает, что ориентироваться в этом новом, особенном мире гораздо сложнее, чем он думал. Ему приходится сталкиваться со сложными препятствиями, тяжелыми испытаниями и опасными противниками. При этом он рискует потерять нечто ценное. Трудности, через которые проходит данный персонаж, укрепляют его эмоциональную вовлеченность в путешествие, и в самый тяжелый момент он решает идти до конца.	Пройдя через финальное испытание, герой возвращается в свой привычный мир. Он овладел новыми способностями, одолел врага, набрался мудрости и достиг единения с другими путниками. Отныне это мудрый и сильный персонаж. В результате его путешествия меняется и мир.
Четыре простых, дружелюбных хоббита из сельского региона, известного как Шир…	*…оказываются вовлечены в эпическую борьбу за судьбу самого могущественного предмета в мире, Кольца Всевластия. Фродо проходит через практически непреодолимые препятствия, а его дружба с Сэмом подвергается жестоким испытаниям. Пиппин оказывается на службе у обезумевшего правителя, а Мерри участвует в сражениях против воинов Саурона.*	*Четверо хоббитов восстанавливают баланс между добром и злом и, вернувшись домой, узнают о захвате Шира. Обретя уверенность в себе и набравшись опыта во время путешествия, они освобождают страну и становятся ключевыми фигурами в ее управлении. (Примечание: В фильме Питера Джексона события не отображены в такой последовательности, но Толкиен именно так показывает изменения, происходящие с хоббитами.)*

Истории передают важную информацию

Истории служат для установления эмоциональных связей с тех пор, как люди впервые собрались вокруг костра. Во многих культурах они передаются из поколения в поколение почти без изменений. В наше время истории все чаще используются в бизнесе, поскольку благодаря им идеи, данные и планы легче соотнести с собой, запомнить и повторить, ведь информация, содержащаяся в них, ассоциируется с сильными эмоциями.

По словам психиатра Брюса Перри, передача информации не в виде простого перечисления фактов, а в разнообразных формах, с использованием метафор и рассказов, повышает уровень внимания слушателей и избавляет их от скуки. Истории, построенные при помощи литературных или киноприемов, удерживают наше внимание, постоянно создавая и рассеивая драматическое напряжение.

Кроме того, истории помогают нам лучше понять окружающий мир, предлагая ментальные модели или схемы для его визуализации и описания. В ранних культурах мифы описывали происхождение мира и обрисовывали его план (небо наверху, земля внизу, вода поблизости или вдали) и различные знаки, помогающие ориентироваться в нем, – горы, деревья, реки и моря. Таким же образом люди в современном мире используют в качестве ориентиров истории, помогающие им понять, где они находятся сейчас, откуда пришли и куда направляются.

Представляя ваше предприятие слушателям так, словно рассказываете историю, вы помогаете вашим спутникам совершить переход от мира, окружающего их сейчас, к будущему миру, который вы задумали для них. Но еще более наглядно показать этот мир вашим путешественникам можно с помощью церемоний.

Церемонии

Создавайте эффект погружения с помощью церемоний

Так же как и истории, церемонии отражают процесс трансформации. На протяжении тысячелетий почти во всех культурах существует ритуал проведения церемоний, призванный акцентировать внимание на переменах, которые происходят с человеком в важные моменты его жизни.

Антрополог Арнольд ван Геннеп, впервые вводя термин «обряды перехода», писал: «Во всех обществах обряды используются для обозначения переходов». Он рассматривал обряды как некое перерождение, в процессе которого необходимо пройти через ритуальную смерть для того, чтобы возникла новая сущность. Среди современных обрядов перехода можно назвать бар-мицву, бал дебютанток, получение диплома, крещение, свадьбу, коронацию и инаугурацию.

Поскольку обеим авторам этой книги довелось стать женами мексиканцев, для иллюстрации процесса трансформации во время церемонии мы выбрали ритуал Кинсеаньера. Латиноамериканские девочки при достижении пятнадцатилетнего возраста проходят через эту церемонию, символизирующую их превращение из девочки в женщину. Подобно рассказу, эта церемония состоит из трех частей: придя на нее ребенком, девочка переживает метафорическую трансформацию и в конце предстает как женщина.

Трехчастная структура обряда перехода

Начало: отделение	Середина: переход	Конец: перерождение
Происходит отделение от текущего статуса или социальной группы. Оставляя старую жизнь позади, девочка переживает метафорическую смерть.	Для обозначения трансформации девочка символически меняет свою внешность или поведение.	Вернувшись в измененном облике, девочка берет на себя новую роль, готовая к жизни по новым правилам.
• Обычная одежда. • Головной убор. • Нет скипетра. • Нет украшений. • Обувь на плоской подошве. • В руках — последняя кукла.	• Переодевается в белое платье. • Головной убор сменяется тиарой. • Получает в руки скипетр. • Надевает серьги. • Плоская подошва сменяется каблуками. • Кукла передается младшей девочке.	• Она бережет свою чистоту. • Является принцессой перед лицом Бога. • Решает более взрослые задачи. • Помнит о Божьих заповедях. • Одевается как женщина. • Оставляет все детское позади.

Обряды перехода

Церемонии являются глубоко укоренившейся частью практически любой культуры. Собрания, посвященные тому, чтобы почтить трансформацию с помощью церемонии, укрепляют важнейшие ценности той или иной группы. Когда сотрудники выпивают вместе после сдачи проекта или организация отмечает успех предприятия запуском воздушного шара – это и есть церемонии. В наше время многие организации крупнее, чем некоторые исторические цивилизации, и тем не менее они зачастую упускают из виду столь важное

средство коммуникации. Если жизнь представляет собой череду переходов от одного состояния к другому, значение которых признает большинство культур, то, возможно, и лидерам следует признавать их важность?

Некоторые церемонии направлены на чествование нового начинания, другие же – на подведение черты под чем-то завершившимся, но все они помогают людям осознать, на какой стадии трансформации они находятся. Церемонии помогают путникам двигаться дальше, отмечая важность принесенных ими жертв и потраченных усилий, а также наполняя их энергией для дальнейшей борьбы. Кроме того, они выражают радость и благодарность по поводу уже достигнутого. Церемония необходима в моменты триумфа или разочарования, поскольку она позволяет сохранить мотивацию. Мы привыкли отмечать победы, однако даже на черных полосах – как на небольших ошибках, так и на настоящих катастрофах – необходимо останавливать внимание, чтобы можно было двигаться дальше. Церемония, посвященная трансформации, имеет более глубокое значение, чем простая вечеринка, потому что она выражает переживания группы в период перемен. Например, момент храбрости на стадии Борьбы можно отметить с помощью собрания, на котором ваши путники высмеют своего врага, набравшись, таким образом, смелости посмотреть в лицо своим страхам.

Одна из главных задач церемоний – подчеркнуть единство ее участников. С их помощью выражаются такие мысли, как: «мы настроены серьезно», «этому нужно положить конец», «я буду верен этому». Некоторые церемонии настолько значимы, что их невозможно повторить: они становятся драгоценным опытом, крепко соединяющим людей в единое целое. По мнению французского социолога Эмиля Дюркгейма, ритуалы не только утверждают общественный строй, но и способствуют сплочению группы и укреплению межличностных отношений.

Согласно исследованию Мельбурнского королевского технологического университета, церемонии также улучшают коммуникацию, «вызывая ажиотаж, концентрируя внимание, делая момент запоминающимся и вызывая ассоциации». По сути, церемонии помогают людям понять и осмыслить новые идеи и способы мышления, делая так, чтобы определенный момент запомнился как можно лучше.

Символы

Аккумулируйте силу с помощью символов

Символом может быть что угодно – изображение, предмет, слово или место, – подразумевающее что-то еще. Большинство символов приобретают свое значение, когда становятся частью какого-то значимого момента речи, рассказа или церемонии, а зачастую – и всех трех из них.

Использование моментов, которые превращают предметы в значимые символы, – это неотъемлемая черта человеческой натуры. Антрополог Виктор Тернер определил символ как минимальную единицу ритуала в культурах. У нас есть потребность сохранять и воссоздавать эмоции, испытанные в прошлом, и с самых ранних времен существования человечества такую возможность нам дают символы.

Их очень много, ведь символом может стать все, что угодно. Бывает, что они создаются намеренно: к таким символам можно отнести монеты, флаги, логотипы и талисманы. Другие же предметы получают символическое значение в результате определенных событий: среди них может быть, например, долларовая купюра с вашей первой сделки или приз, который ваша команда выиграла на корпоративном пикнике. Символы помогают сохранить значение этих событий в нашей памяти.

Визуальные	Звуковые	Пространственные	Физические
То, что вы видите	**То, что вы слышите**	**То, где вы находитесь**	**То, что вы делаете**
Изображения или предметы, выражающие значение символа.	Символы в виде слов или звуков, а также выражение эмоций группы.	Символические места — священные или исторические — придают особое значение проводимым в них собраниям.	Наши жесты и одежда передают то, что мы чувствуем и на чьей стороне находимся.
Вы можете развесить баннеры с каким-либо изображением, или упомянуть в своем рассказе о некоем предмете, спрятанном под сиденьями публики, или в нужный момент вашей речи запустить фейерверки.	Это может быть выкрикнутое заявление, звон колокольчика или воодушевляющая музыка в конце вашего выступления. Кроме того, путешественники могут прочесть новую миссию компании вслух, что создает ассоциации с литургией, или спеть хором.	Расскажите историю именно там, где она происходила, или произнесите речь в некоем историческом месте, что придаст вашей встрече оттенок священности. Символичность церемонии может создаваться за счет особой атмосферы или захватывающего вида.	Грустные путники могут обниматься, а веселые — танцевать между рядами в конце речи. На время церемонии они, как вариант, надевают значки в знак своего единения.

Прислушивайтесь к идее, которую несут в себе символы

Наиболее эффективные символы возникают во времена, когда компания или группа людей переживает некий совместный опыт: например, когда сотрудники надевают специально сшитые футболки в знак солидарности с теми, кому приходится работать допоздна, чтобы выпустить продукт. Факелоносцы должны внимательно следить за предметами, которые способны стать символами, и использовать их для лучшей передачи своих идей в речах, рассказах и церемониях.

Символы могут оказывать серьезное влияние на бизнес. За долю секунды нечто обыкновенное иногда наполняется смыслом и заряжается эмоциями. Не стоит закреплять символы за организацией: это редко воспринимается как нечто особое и значимое. Лучше усиливайте значимость существующих символов, чтобы создавать понятные для всех идеи и смыслы. Понаблюдайте за действиями ваших путников в те моменты, когда они собираются вместе, и послушайте их рассказы – таким образом вы сможете выяснить, какие символы для них значимы. Используя эти символы в своей коммуникации, вы демонстрируете уважение к тем идеям и эмоциям, которые они несут в себе. Однако не забывайте, что символы могут в одинаковой степени вызывать как чувство единения, так и возмущения, поэтому обращаться с ними нужно уважительно.



Говард Шульц обращается к менеджерам кофеен на фоне Стены приверженности, подписанной ими в Новом Орлеане

Анализ случая. Путешествие Starbucks

Многие из наиболее долго существующих компаний, стремясь сохранить свои позиции в будущем, проходили через изрядное количество трансформаций, и Starbucks в этом смысле – не исключение. С момента своего появления в 1971 году в качестве маленькой местной кофейни компания несколько раз видоизменялась, став наконец всемирно известным брендом. Одна из самых сложных трансформаций Starbucks произошла в начале 2000-х годов, когда для возвращения бренда к былому величию лидеру компании пришлось предпринять масштабное путешествие.

Starbucks устраняет негативные последствия стремительного роста

Во времена процветания Starbucks Говард Шульц оставил свои повседневные заботы генерального директора компании и в 2000 году взял на себя роль председателя совета директоров. Восемь лет спустя, в начале 2008 года, когда разразился мировой экономический кризис и прибыль резко упала, Шульц вернулся к обязанностям генерального директора. Шульцу показалось, что душа бренда находится под угрозой, так как компания в погоне за ростом допустила определенные ошибки в управлении и несколько отошла от своей ключевой миссии. Вернувшись, Говард обратился к своим подчиненным (которые внутри компании называются «партнерами»), сказав: «Двигаясь вперед, мы пересмотрим наши приоритеты, вновь обратившись к нашему наследию и к тому*, за счет чего мы изначально достигли успеха:* к ситуации, когда на первом месте во всем, что мы делаем, стоял клиент». Компании требовалось срочное обновление и восстановление былой клиентоориентированности. События, описанные ниже, показывают, какой результат принесло то, что Шульц вовлек в исполнение своей мечты всю компанию. Его опыт отражен в книге *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul*[2] и на сайте Starbucks.

Создание мечты, ориентированной на клиента

Вернувшись в кресло генерального директора, Шульц первым делом собрал вместе 20 топ-менеджеров наряду с другими сотрудниками из разных частей компании. Прежде чем приступить к непростой работе планирования будущего, все эти люди некоторое время просто наблюдали. Команда посещала различные места Сиэтла за пределами офиса, чтобы отойти от привычной обстановки и беспристрастно взглянуть на то, какой стала компания. Им предстояло честно ответить на вопрос, когда именно ее политика пошла по неверному пути, и начать думать о предстоящих преобразованиях.

Встреча сотрудников началась с сентиментальной ноты: чтобы настроить присутствующих на творческий лад, им был показан видеоряд, сопровождаемый музыкой. Когда участники встречи прошли в переговорную комнату, то они увидели разложенные на столе плееры IPod с музыкой Beatles и постеры с изображением группы. Каждому из них был выдан маркер Sharpie и шесть карточек. Задание звучало так: «Как можно трансформировать икону?»

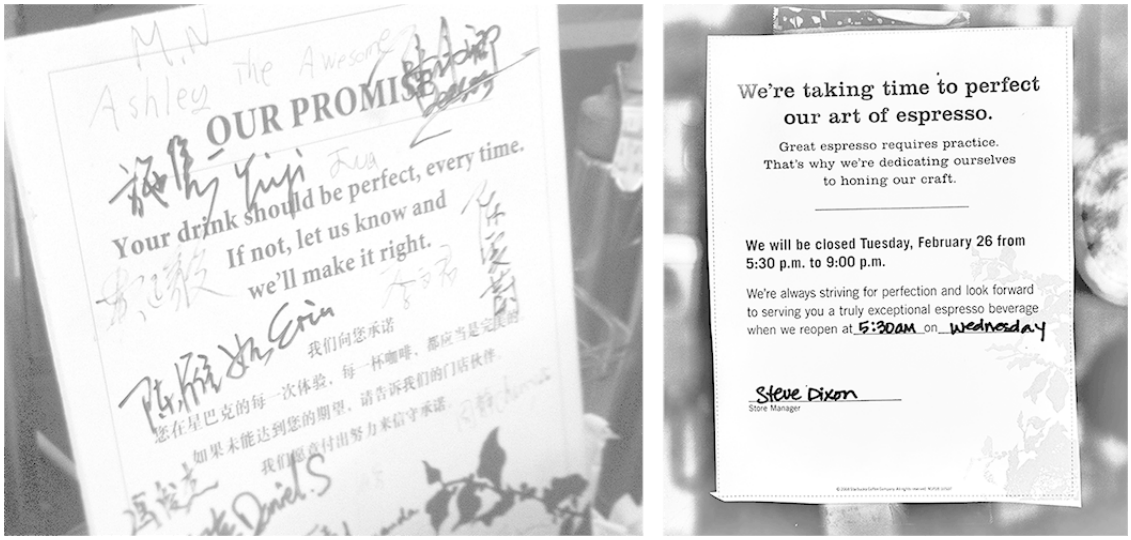
[2] На русском языке книга выходила под названием «Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucks душу».

И хотя было странно сравнивать Starbucks с Beatles, это помогло участникам встречи взглянуть на свою компанию с другой стороны. В числе ответов на поставленный вопрос встречались следующие: «Они не боялись рисковать; они увлекли нас за собой тогда, когда мир нуждался в культурных лидерах; они продолжали меняться, но в то же время оставались верны своей музыке».

К концу первого дня команда разделилась на небольшие группы и отправилась в город, чтобы изучить самые успешные местные предприятия, такие как Pike Place Market, Beecher's Handmade Cheese и Theo Chocolate. Задачей этих сотрудников Starbucks было наблюдать, а затем поделиться тем, что они услышали, попробовали и почувствовали. В Beecher's Handmade Cheese, рядом с Pike Place Market, Шульца поразило то, насколько легко складывался его диалог с женщиной за стойкой. Он спросил ее: «Как вам удалось стать таким знатоком сыра?» – и был озадачен, услышав, что еще полгода назад она абсолютно ничего о нем не знала. Это заставило его задуматься о тысячах бариста, работавших в Starbucks. Как ему пробудить в них подобную увлеченность, побуждающую их с удовольствием делиться тем, что они знают о кофе?

Признаки перемен

В феврале 2008 года, с целью воспламенить в бариста страсть к работе и расширить их знания о кофе, Шульц на три с половиной часа закрыл 7 100 кофеен, что обошлось компании в $ 6 млн прибыли. Этот перерыв был использован для того, чтобы вновь обучить сотрудников приготовлению идеального эспрессо. На время закрытия на двери каждой кофейни красовалось объявление, сообщавшее: «Нам необходимо время, чтобы довести наше искусство приготовления эспрессо до совершенства. *Идеальный эспрессо требует* практики. Именно поэтому мы занимаемся оттачиванием своего мастерства».



На дверях кофеен были развешаны объявления, демонстрирующие посетителям преданность Starbucks искусству приготовления кофе

На следующий день бариста повесили новое объявление, снабдив его своими подписями. Оно гласило: «Мы хотим, чтобы ваш напиток всегда был идеальным. Если это не так, просто скажите нам, и мы все исправим». В результате качество кофе в Starbucks резко улучшилось и продолжает оставаться на том же уровне. Шульц поделился своими размышлениями по этому поводу: «Нам нужно было вернуть былую увлеченность и энтузиазм, кото-

рыми должен обладать в *Starbucks* каждый. *Это означает сделать шаг назад,* прежде чем мы сделаем множество шагов вперед».

Подтверждение приверженности мечте

После встречи с командой топ-менеджеров Шульц собрал лидеров следующего уровня: 200 руководителей со всего мира. Он вспоминает об этом так: «Я не мог отличить пессимистов от оптимистов. Кто верил в Starbucks и, раз уж на то пошло, кто верил в меня?» Он решил, что сейчас ему остается лишь говорить от всего сердца: *«Дамы и господа, давайте будем честны друг с другом.* Мы делаем нашу работу уже не так хорошо, как раньше. И этой посредственности нужно положить конец». Наступивший тогда момент требовал честной оценки ситуации и вместе с тем искреннего оптимизма. Три дня ушло у собравшихся на обсуждение перемен и попытки сформулировать новую миссию. Это был один из первых шагов на пути компании к переосмыслению своей миссии. Вначале ее версия выглядела так: «Сделать *Starbucks* главным поставщиком лучшего кофе в мире, сохраняя верность непреложным принципам компании по мере ее роста». Окончательный же вариант гласил: «Вдохновлять и питать человеческий дух. Один человек, одна чашка кофе, один район одновременно».

Шульц понимал, что требовать от людей, чтобы они просто следовали за ним, – недостаточно. Ему нужно было доказать необходимость перемен, а затем попросить остальных стать его союзниками, постараться заслужить их доверие. Шульцу удалось достичь своей цели, используя речь, которая содержала его убедительную и подлинную историю.

> *«За неделю до того, как я вернулся на позицию генерального директора, мои дети спросили: “Папа, зачем ты возвращаешься? Тебе это не нужно”. Я ответил, что в моей жизни есть две вещи, которые я люблю: наша семья и эта компания. Ради своей семьи я готов на все… и я готов на все ради этой компании. Я возьму на себя полную ответственность. Я пройду сквозь любые стены и преодолею любые барьеры, чтобы убедиться: мы добились того, чего заслуживаем… однако никто из нас, включая меня, не может сделать подобное в одиночку. За всю историю компании мы еще никогда не нуждались друг в друге так, как сейчас».*

И на этот раз, так же как и в ситуации с командой руководителей несколько недель назад, Шульц поручил двум сотням лидеров посетить наиболее привлекательные предприятия Сиэтла. Их задача состояла в том, чтобы рассматривать эти места не с точки зрения продавца или руководителя, а с точки зрения клиента. Это в очередной раз подчеркнуло, насколько компания нуждалась в переосмыслении собственной деятельности, которая при принятии любого решения должна была прежде всего ориентироваться на клиента.

В конце мероприятия Шульц взял слово и произнес: «Несколько недель назад мы начали изучать листок бумаги, которому уже 25 лет, – это формулировка миссии *Starbucks*». Ему казалось, что компания в процессе стремительного роста отошла от своей первоначальной миссии, которая была переосмыслена в свете необходимых перемен и видоизменена. Далее он продолжал: «Мы изменили ее таким образом, чтобы она выражала наш энтузиазм по отношению к будущему и наше уважение к прошлому. Позволяя, кроме того, людям увидеть компанию в новом свете».

Шульц взял лист бумаги и начал зачитывать заглавную строчку документа. Он прочел вслух: «Вдохновлять и питать человеческий дух. Один человек, одна чашка кофе, один район одновременно». Затем неожиданно вице-президент компании поднялась со своего кресла и прочла вслух следующую строчку, а вице-президент Starbucks в Великобритании – следу-

ющую. Один за другим лидеры прочли вслух миссию компании. Это был эмоциональный, глубоко потрясающий момент; некоторые из присутствующих плакали.

После представления новой миссии двери открылись, и все вышли из переговорной комнаты, перейдя в помещение большего размера. Там, к их удивлению, находилась выставка, подобная тем, что проводятся в музеях. Она была посвящена новой миссии и производила сильное эмоциональное воздействие. На одной стене располагались выдержки из бумажных и электронных писем клиентов. На другой – более тысячи кофейных кружек с надписями от руки, повествующие о том, что испытывали клиенты во время посещения Starbucks. «Мне пришла в голову идея для ужина» или «Я поиграл с ребенком, бегавшим по кофейне». Каждый экспонат был призван напомнить о ключевых ценностях компании и о том, почему клиент всегда должен находиться на первом месте. А затем случилось то, что потрясло Шульца.

Люди стали возвращаться в переговорную: они подходили к Шульцу с просьбой подписать их экземпляр с формулировкой новой миссии. Вскоре образовалась очередь. Шульц пожимал руки лидерам, более 150 из которых обратились к нему с просьбой подписать их экземпляр в знак эмоционального выражения своей приверженности общему делу.



Pike Place Roast стал символом трансформации Starbucks

Взгляд в прошлое на пути к будущему

Среди шагов, предпринятых компанией для занятия Starbucks позиции безусловного лидера в мире кофе, было расширение ассортимента. В числе новых продуктов появился зерновой кофе с особым вкусовым оттенком. Его компания предпочла более темной обжарке и традиционным сортам. Starbucks выпустила новый сорт с особым вкусом, а также вновь ввела традицию молоть кофе непосредственно в кофейнях, давно отмененную в целях сокращения времени обслуживания клиентов. Новый кофе стал поводом для энтузиазма и единения бариста, а помещения кофеен наполнились ароматом свежемолотых зерен, воскрешающим в памяти незаслуженно забытые ритуалы Starbucks. Этот новый сорт получил название Pike Place Roast, в честь самого первого Starbucks, расположенного на территории знаменитого рынка Pike Place в Сиэтле. Для партнеров (сотрудников) и клиентов такой шаг стал знаком того, что компания возвращается к своим корням. Взгляд в прошлое на пути к будущему, как назвал это Шульц, добавив: «У *Pike Place Roast* есть все шансы стать символом нашей

трансформации и доказать, что компания всерьез намерена занять лидирующую позицию в мире кофе».

Проигранная битва и закрытие 600 кофеен

Стоимость акций Starbucks продолжала падать, и совет директоров поставил перед Шульцем задачу закрыть часть кофеен и урезать расходы. 600 заведений должны были прекратить свое существование. Поразительно, что 70 % из них были открыты за последние три года, в период агрессивного роста компании. Данный факт еще раз подтверждает, что некоторые фундаментальные ценности Starbucks оказались забыты. 1 июля 2008 года в письме к сотрудникам Шульц объявил о сложном, но необходимом решении закрыть часть кофеен:

> *«Это самое непростое и горькое решение за более чем 25 лет моей работы в Starbucks, но необходимо понимать, что важной частью преобразования компании является наша способность смотреть в будущее, одновременно стремясь к обновлению и анализируя – порой запоздало – решения, принятые в прошлом, как удачные, так и нет. Несмотря ни на что, я твердо убежден:* наши лучшие дни еще впереди».

Таким образом Шульц дал понять, что решение о закрытии было трудным и болезненным, а расставание с людьми, которые работали в оказавшихся под ударом кофейнях, будет исключительно уважительным. Генеральный директор рассказал о том, какие компенсации они получат, и о том, что их руководители постараются максимально честно и прозрачно урегулировать сложившуюся ситуацию. Шульц также пояснил, почему он считает это болезненное решение шагом в правильном направлении:

> *«Мы убеждены, что построение прочной выдающейся компании требует предусмотрительности, а порой и мужества для принятия непростых решений. Это один из тех случаев…Честное слово, я понимаю все значение закрытия такого количества кофеен и то, как оно подействует на наших сотрудников. Я уверяю вас, что мы проанализировали все последствия, решаясь на данный шаг, который необходим для усиления нашей компании сейчас и в будущем».*

Скорбь от утраты тысячи человек

Закрытие кофеен и увольнения помогли уменьшить расходы, но для уверенности в победе этого было недостаточно. 29 июля 2008 года компания объявила о своем намерении сократить тысячу рабочих мест в офисах Starbucks и попросила 550 человек покинуть организацию. На следующий день Шульц обратился к тысяче собравшихся сотрудников головного офиса компании. Он понимал, что новость об увольнениях потрясла не только тех, кто должен был уйти, но и тех, кто оставался и присутствовал на этом собрании.

> *«Я приношу свои извинения, если кто-то из присутствующих считает, что случившимся за последние недели и, в частности, вчера мы попрали ценности компании».*

Шульц показал свою эмпатию, разделяя боль и скорбь присутствующих, а также говоря о том, какую горечь он испытывает по поводу случившегося:

> *«Это определяющий момент в истории Starbucks Coffee, а такие моменты всегда довольно тяжелы и эмоциональны, вот почему я бы хотел высказаться относительно произошедшего вчера. Я не был готов к такому*

и не мог даже предположить, что буду вынужден принимать решения, вынуждающие меня просить талантливых, достойных, полных энтузиазма партнеров покинуть нашу компанию… Я знаю, что все недовольны и опечалены, и знаю, что все злятся».

Шульц объяснил, что решение об увольнениях было принято для обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании и что Starbucks вместе со всеми своими сотрудниками должна двигаться вперед.

Увлечь остальных в путешествие к новому миру

Всего несколько месяцев спустя тысячи менеджеров кофеен собрались на конференции, посвященной трансформации компании. Эти люди являлись местными лидерами, которые формируют взаимоотношения с клиентом, и Шульц хотел обратиться к ним напрямую, рассказав о своих целях и о том, чего он ожидает от них и от всех остальных сотрудников Starbucks. Изменение отношения к клиенту было возможным только при условии, что все менеджеры поймут: в их руках сосредоточена сила, способная принести успех Starbucks.

Шульц и его команда организовали масштабную встречу с 10 000 сотрудников из Нового Орлеана (8000 менеджеров кофеен и 2000 региональных и областных руководителей). На проведение этого мероприятия была потрачена значительная сумма в $30 млн, хотя состоялось оно всего через месяц после удара по мировой экономике, случившегося в сентябре 2008 года. Некоторые руководители и члены совета директоров советовали Шульцу все отменить из-за слишком крупных расходов, однако он не сомневался в правильности своего шага.



Менеджеры кофеен посвятили тысячи часов реконструкции «Нинт Уорд» в Новом Орлеане

Выбор пал на Новый Орлеан не случайно, ведь этот город имеет исторически важное значение для мира кофе: в свое время он стал первым портом США, куда начали поставлять данный продукт. Но, что еще важнее, на момент проведения встречи Новый Орлеан переживал тяжелый период борьбы за восстановление былой славы после урагана «Катрина».

Целых три года после бедствия город находился в плачевном состоянии, некоторые районы до сих пор лежали в руинах. Таким образом, Шульц был убежден, что армия, которую он привезет в город, будет заниматься не только восстановлением Starbucks, но и поможет реконструкции Нового Орлеана. В каждый из дней конференции около двух тысяч менеджеров, одетых в футболки с надписями «Onward»[3] и «Believe in the Power of 10 000»[4], на пять часов присоединялись к группам волонтеров, чтобы красить дома, возводить заборы, сажать деревья и строить детские площадки.

На открытии самой конференции Шульц говорил от всего сердца, не придерживаясь какого-либо плана. Он хотел соблюсти баланс между суровой реальностью и верой в перспективное будущее. Стоя на сцене на фоне огромного экрана с надписью «Вперед», он произнес:

> *«Мы собрались здесь для того, чтобы почтить наше наследие и традиции, а также прямо и честно поговорить о том, в чем состоит наш долг как лидеров… Наша компания не идеальна. Каждый день мы совершаем ошибки… но со многими проблемами мы пытаемся бороться».*

Далее он остановился на упомянутых им проблемах, назвав среди них слабую экономику и растущую конкуренцию. Затем, выражая эмпатию по отношению к менеджерам кофеен, Шульц перечислил серию риторических вопросов, отражающих их видение бизнеса:

[3] «Вперед» (*англ.*).

[4] «Верим в силу 10 тысяч» (*англ.*).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.