

# Зміст

<i>Передмова. Проблема більшої кількості</i> .....	9
ЧАСТИНА ПЕРША	
<b>ГОТУЄМО «ТЕАТР ВОЄННИХ ДІЙ»</b>	
1 Ця «війна» ще й наземна, а не лише повітряна .....	23
2 «Буддизм» чи «католицизм» — що краще? .....	59
ЧАСТИНА ДРУГА	
<b>ПРИНЦИПИ МАСШТАБУВАННЯ</b>	
3 Розповіді, що викликають емоції, і виважені рішення, ухвалені на їхній основі .....	99
4 Когнітивного навантаження має бути якомога менше .....	135
5 Люди, що рухають масштабування вперед .....	182
6 Пов'яжуть між собою людей, щоб каскадувати майстерність роботи .....	227
7 Погане сильніше за добре .....	282

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

**ЗАМІТКИ НА ЗАВЕРШЕННЯ**

8 Зробили ось це, а не те .....	333
Навчайте й надалі, а також учіться в нас .....	366
<i>Подяки</i> .....	368
<i>Додаток. Семирічний діалог.</i>	
Як ми формували ці ідеї .....	374
<i>Примітки</i> .....	387

## Передмова Проблема більшої кількості

**У** книжці «Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі» детально розглянуто проблему, що постає перед кожним лідером чи організацією: як зробити конструктивну налаштованість і поведінку небагатьох притаманною всім працівникам. Це видання показує, як треба діяти, аби створювати й виявляти ділянки, де робота виконується майстерно, як поширювати цей чудовий досвід і в міру того, як організація розростається й старіє, не дати їй стати посередністю чи навіть чимось гіршим. Ми ділимося інформацією про те, як постійно оновлювати компанію, додавати до неї свіжий струмінь у вигляді кращих методів виконання поточної роботи.

Ця проблема безперестанку переслідувала нас від 2006 року, коли в Стенфорді ми запустили тижневу освітню програму для менеджерів «Інновації, націлені на клієнта». Для нас вона стала постійним джерелом головного болю. Варто було попросити учасників зробити будь-що: обговорити реальну ситуацію, з якою зіткнулася компанія Harley-Davidson, у стінах аеропорту опитати клієнтів JetBlue, розробити засоби для поліпшення роботи бензозаправки — всюди їм муляла й не давала спокою ця проблема. Вона постійно виринала в їхніх коментарях і запитаннях. У ній учасники вбачали найсильнішу перешкоду для вибудовування організації, у центрі уваги якої був би споживач. І щороку така їхня реакція спонукала нас присвячувати цій проблемі дедалі більше часу.

**[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

Ми стали називати її проблемою більшої кількості. Менеджери завжди могли вказати на ті сегменти своєї організації, де працівники вкрай ефективно вмiли виявляти потреби споживача та задовольняти їх. Певну майстерність можна знайти скрізь, але річ у тім, що її було замало. І тим, що доводило наших менеджерів-слухачів до сказу, не давало їм спати ночами й терзало впродовж робочого дня, була складність поширення такої майстерності на більшу кількість людей і більшу кількість місць. А ще учасники програми підкреслювали, що проблема більшої кількості (її вони незрідка називали проблемою масштабування або розширення масштабів) сягає далі, аніж сама тільки справа побудови організації, націлених у своїй роботі передусім на споживача. Це стало перешкодою для поширення будь-якої майстерності.

Глибока перейнятість наших слухачів-менеджерів цією проблемою та їхній безмежний страх перед нею передавалися й нам і дуже непокоїли. І хоч би про що кожен з нас розпочинав вести мову, переважно — і в разі усного спілкування, і в процесі обміну електронними повідомленнями — проблема більшої кількості скоро виходила на перший план. Ми були заскочені цим, бо вона виявилася вкрай поширеною, такою, що відіграє основну роль у долі кожного лідера чи організації. До того ж ця проблема зачіпала нас і через те, що запитання менеджерів-слухачів були цілком закономірними, а от наші відповіді на них — не дуже переконливими. Коли народ виявляв, що ми цікавимося темою отого «масштабування», то починав давати перцю своїми вельми конкретними запитаннями. Лідери різних компаній — від Google і до герлскаутів — заслуговували на кращі відповіді, аніж ті, що могли склеїти ми. І це поклато початок семирічному проєктові, унаслідок якого народилася ця книжка.

Протягом цих років ми доклали чимало сил, аби виявити, чим відрізняється вдале масштабування від недолугого (детальніше дивись у додатку). Водночас усе, що ми робили протягом того чи іншого конкретно взятого тижня, завжди мало двоєдину мету: знаходити всіма можливими способами найпереконливіші, доведені практикою факти й пояснення, а також генерувати міркування та поради, що придалися б людям, які твердо вирішили масштабувати майстерність роботи. І не важить, чи це було аналізування конкретної ситуації з поширенням досвіду виробництва без втрат

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# 1 Ця «війна» ще й наземна, а не лише повітряна

*Рухайтеся повільніше, аби пізніше  
масштабування пішло швидше (і краще)*

**П**ослухайте уважно, бо це, як ми переконалися, — найважливіша річ, якої не можна забувати ані на мить, якщо ви прагнете поширити навички майстерної роботи на більшу кількість людей і місць. Ті, хто освоїв уміння, яке венчурний інвестор Бен Горовіц\* називає «чорною магією масштабування структури, що складається з людей»<sup>1</sup>, діють так, наче ведуть передусім наземну, а не повітряну війну.

У повітряних боях часів Другої світової війни командування зазвичай наказувало пілотам скинути бомби або обстріляти певну територію, сподіваючись, що внаслідок цього ворогові буде заподіяно шкоду. На жаль, такі повітряні атаки були жадливо неточні. Як підрахував політолог Роберт Пейп, упродовж Другої світової війни «лише приблизно 18 відсотків американських бомб<sup>2</sup> упали в радіусі 300 метрів від цілі, і тільки 20 відсотків британських бомб, скинутих уночі, упали в радіусі восьми кілометрів». Навіть коли повітряні удари стали влучнішими, командування країн антигітлерівської коаліції все одно бачило: де немає солдатів, які відвойовують територію метр за метром, а в разі відступу чіпляються буквально за кожен метр землі,

\* На українському ринку є книжка Бена Горовіца «Безжална правда про нещадний бізнес. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності» («Наш формат», 2015). — Прим. ред.

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

там перемога неможлива. І навіть нині, коли системи наведення забезпечують ситуацію, за якої вже 70 відсотків бомб падають у радіусі менш ніж десять метрів, самої лише повітряної війни рідко буває достатньо для перемоги над ворогом. Аналізуючи 78-денну повітряну війну в Сербії, що велася з метою змусити югославського президента Слободана Мілошевича відмовитися від етнічних чисток, генерал американських військово-повітряних сил Мерріл Макпік зазначає: «Головна груба помилка<sup>3</sup> була в тому, що можливість використання наземних військ відкинули вже від самого початку».

Принципово те саме вам скажуть і розумні керівники в інших галузях. Такі люди знають, що коли ти по-справжньому прагнеш зробити надбанням більшості певну позитивну якість, нині притаманну тільки небагатьом, то просто «бомбардуванням» працівників, тобто нашвидкуруч виготовленою презентацією PowerPoint, кількадесяти курсами підвищення кваліфікації або натхненною промовою, не обійдешся. Хоча, звісно, у кожній спробі здійснити масштабування бувають моменти, коли доцільно піти шляхом найменшого опору чи забезпечити здобуття легкої перемоги. Але тут варто зазначити, що коли ми аналізували конкретні випадки масштабування або переглядали дослідження за дослідженням, то щоразу, коли здавалося, що масштабування було здійснене легко, швидко й успішно, ловили себе на думці, що не можемо до пуття зрозуміти, у чому ж той успіх полягав. Однак загалом справа поширення майстерності вимагає копіткої роботи й спонукання кожного працівника, виробничого колективу, підрозділу або й усієї організації до того, аби вони потроху, крок за кроком, змінювали власні переконання, ставлення чи дії.

Це уроки, які винесла для себе Клаудія Кочка протягом тих семи років, коли працювала над поширенням інноваційних практик у компанії Procter & Gamble. Як віце-президент з питань інновацій і стратегії дизайну вона розпочала цю роботу з малесенькою командою та одним проектом, а завершила її, керуючи колективом, де було понад три сотні спеціалістів з питань інновацій, що інтенсивно працювали над десятками проектів різного профілю. Ми попросили сказати, який із цих уроків у царині масштабування Клаудія вважає найважливішим. У відповідь вона зазначила, що за характером нетерпляча та належить до тих, хто прагне, аби все було зроблене

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

## 2 «Буддизм» чи «католицизм» — що краще?

*Вибір стратегії*

**І**нститут дизайну імені Гассо Платтнера при Стенфордському університеті (усі називають його d.school) було засновано в 2005 році для навчання такій справі, як дизайн-мислення. В основі цього практичного підходу до сфери творчості лежить налаштованість на виявлення потреб людини й задоволення їх. На одному з ранніх етапів існування d.school наша група сиділа собі й неквапом розмірковувала над різними підходами до справи масштабування. Але розмова значно пожвавилася, коли викладач і венчурний підприємець Майкл Дірінг поставив оте своє неперевершене запитання. «Чого ми прагнемо? — поцікавився він. — Бути як католики, тобто просто поширювати наперед відомі підходи до справи дизайну й певні практики його застосування? Чи бути більше схожими на буддистів, світогляд яких пояснює, чому людина має робити ті чи інші речі, а от бачення того, що саме для цього слід чинити, може бути дуже різним: залежати від конкретних людей чи певних місць?..»

Дірінгове запитання поклало початок розмові про необхідність забезпечувати «гнучкість» дизайн-мислення, яка дозволяла б задовольняти запити різних людей або потреби, специфічні для певних місць. Ішлося й про небезпеку спотворення цього підходу або вихолення його до такої міри, що він перестав би спрацьовувати чи перетворився б на щось таке, що заслуговувало б якоїсь іншої назви. Це питання — «буддизм» чи «католицизм» — і донині часто стає

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

предметом дискусій у d.school. Деякі елементи є вкрай важливими для будь-якого різновиду дизайн-мислення, до якого ми вдаємося. Такими, зокрема, є емпатія (розуміння емоцій людей, їхніх цілей і потреб, задоволенню яких має слугувати той чи інший дизайнерський пошук) і вміння швидко моделювати (віднаходити швидкі та дешеві рішення, а далі негайно коригувати їх у відповідь на поведінку та пропозиції клієнта). Згодом «буддизму» в нас, викладачів d.school, побільшало, адже за роки навчання ми бачили, що, приміром, банкіри є менш упевненими у власній креативності, ніж герлскаути, отож потребують, аби з ними більше працювали індивідуально, увивалися довкола них і постійно підхвалявали. Стало добре помітним, що такому типу людей потрібні точність настанов і виразніша підтримка на емоційному рівні. Отож нині ми їх навчаємо окремо. Гнучкий підхід застосовуємо й у роботі зі слухачами — представниками інших культур, адже наші навчальні методи здебільшого були розроблені в Сполучених Штатах Америки.

Восени 2010 року Саттон разом із Перрі Клебаном із d.school очолювали викладацьку групу, що допомагала 24 менеджерам середньої ланки з Міністерства трудових ресурсів Сингапуру опанувати дизайн-мислення, щоб поширювати його далі. Для цих людей було організовано поїздку до Пало-Альто, де вони протягом дня спостерігали за роботою Стенфордського банку крові та розпитували його працівників. Далі сингапурці мали використати здобуту ними інформацію та власні спостереження для того, аби сформулювати ідеї та механізми-прототиби для поліпшення процесу «кров'яного донорства». Перший день їхнього перебування завершувало традиційне для d.school опитування на тему «Що мені сподобалося, а що мало б бути інакшим?». Клебан просив учасників групи розповісти про те, що спрацювало добре (приміром, «Мені сподобалося, коли Перрі раптом утрутився, аби допомогти нам розпитати отого знервованого донора»), чого бракує, а що наявне, але потребує зміни (наприклад, «Мені хотілося б, аби Боб присвячував більше часу допомозі нашій групі»). Опитування виявилось геть проваленим. Зазвичай сповнені бурхливої енергії сингапурці щоразу, коли йшлося про це, ставали мовчазними й утуплювалися в підлогу. Зрештою викладацька команда капітулювала й подалася заливати горе своєї поразки до найближчого бару.

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**



### 3 Розповіді, що викликають емоції, і виважені рішення, ухвалені на їхній основі

*Як запустити рушій масштабування*

**Д**ля студентів-старшокурсників Стенфордського університету ми читаємо курс, що називається «Як масштабувати майстерність». Вони розглядають деякі із ситуацій, наведених у цій книжці, та ознайомлюються з принципами масштабування, які пропонуємо їхній увазі. Окрім того, ми просимо їх розв'язати якесь непросте завдання в царині масштабування, адже нічого кращого, ніж засвоєння знань через їхнє практичне застосування, ще не вигадали. У 2012 році, приміром, слухачі курсу працювали над тим, аби збільшити масштаби застосування захисних шоломів велосипедистами в Стенфордському університеті. Велосипед є головним транспортним засобом, який використовують студенти для пересування величезним кампусом цього навчального закладу. Велосипедисти, що втратили уважність (часто через те, що розмовляли телефоном або читали повідомлення) постійно спричиняють передаварійні ситуації або й незначні ДТП. Приблизно щотіжня принаймні один студент зазнає тілесних пошкоджень, через які опиняється в травмпункті. Велосипедний шолом зменшує на 85 відсотків імовірність отримання серйозних травм голови<sup>59</sup> під час аварії, але його носять менше десяти відсотків наших студентів молодших курсів (серед старшокурсників і працівників університету ця статистика є дещо іншою). Багато студентів до свого навчання в університеті користувалися захисними шоломами, але перестали робити це,

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

бо побачили, що в університетському містечку, де життя здається таким спокійним і розміреним, їх носить дуже мало молоді. Схоже було, що їздити велосипедом тут безпечно. До всього, шолом, як пояснила координаторка велосипедної програми Стенфордського університету Аріадна Делон Скотт (вона до того ж одна з викладачок нашого курсу), незручно надівати: він псує зачіску та взагалі «не має крутого вигляду».

Не носило шоломів і немало слухачів нашого навчального курсу. Отож ми попросили Калі Ліндсей — студентку, що вижила після важкої велосипедної аварії, розповісти їм про те, що з нею трапилося. У перші тижні свого навчання в Стенфордському університеті Калі надівала захисний шолом, але припинила робити це, бо одноклубники почали називати її «дівчинкою в шоломі» та «ботанкою». Якось вона їхала до бібліотеки (звісно ж, без шолома). Наступним, що дівчина пам'ятає, були її «батьки, які прибули до лікарні приблизно о другій годині ночі, тобто коли минуло вже більш ніж півдобі». Після падіння в Калі стався крововилив та утворилася внутрішньочерепна гематома. Запаморочення, втрата пам'яті й відчуття хронічної втоми змусили її взяти академвідпустку. Спочатку Калі гадала, що зможе швидко відновитися. «Я — студентка Стенфорду, й думала, що мені до снаги зробити будь-що», — розповідала дівчина. Утім, вона ніяк не могла знов опанувати швидкісне читання й відчувала напади паніки. Аби стати тією людиною, що й колись, їй знадобилося півтора року. Історія Калі зворушила студентів — слухачів нашого навчального курсу. Кілька дівчат розплакалися. У відповідь Калі підкреслила, що ці сльози будуть марними доти, доки не відбудеться одна зміна. Саме студенти можуть допомогти в поширенні звички носити захисні шоломи. Розповідь Калі стала «історією, здатною зворушити». Вона привернула увагу наших слухачів, породила енергію емоцій і відчуття причетності до розвитку подій. Багато хто після цього придбав шоломи й почав їх носити.

*Від емоційних розповідей про складні ситуації до виважених рішень, що допоможуть усунути проблеми*

Ми поділили слухачів на групи й кожній роздали завдання — домогтися використання шоломів більшою кількістю студентів у певному