

Мартин Линдстром

Департамент здорового смысла



МИФ Бизнес

Мартин Линдстром

**Департамент здравого смысла.
Как избавиться от бюрократии,
бессмысленных презентаций и
прочего корпоративного бреда**

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 331.103.22
ББК 65.24

Линдстром М.

Департамент здравого смысла. Как избавиться от бюрократии, бессмысленных презентаций и прочего корпоративного бреда / М. Линдстром — «Манн, Иванов и Фербер», 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-169594-3

Мартин Линдстром сотрудничал с самыми разными компаниями, от Disney до Microsoft, и нередко сталкивался с нелогичным управлением и внутренним распорядком фирм. Для этой книги он собрал много смешных и подчас необъяснимых примеров того, как инструкции, потерявшие актуальность, подменяют здравый смысл в деятельности компаний. Вместе с тем у него есть и истории о том, как компаниям, благодаря их собственному желанию и усилиям, удалось победить абсурд бюрократических процедур с помощью создания «департамента здравого смысла», который находил утечку здравого смысла и устранял ее. Книга предназначена для тех, кто хочет сделать жизнь своей компании и своих клиентов проще и приятнее. На русском языке публикуется впервые.

УДК 331.103.22
ББК 65.24

ISBN 978-5-00-169594-3

© Линдстром М., 2021
© Манн, Иванов и Фербер, 2021

Содержание

| | |
|--|----|
| Предисловие | 6 |
| Введение | 8 |
| Глава 1. Почему не включается мой телевизор? | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 18 |

Мартин Линдстром

Департамент здравого смысла. Как избавиться от бюрократии, бессмысленных презентаций и прочего корпоративного бреда

Оригинальное название:

The Ministry of Common Sense: How to Eliminate Bureaucratic Red Tape, Bad Excuses, and Corporate BS

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Martin Lindstrom Company Limited, 2021

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

* * *

Посвящается Гейл Урселл, предложившей эту идею, и Биллу Уинтерсу, которому хватило смелости ее развить

*Здравый смысл — это умение видеть все таким, какое оно есть, и делать все так, как следует делать.
Джош Биллингс, писатель-юморист*

Предисловие

Как бизнес-консультант, коуч и автор книг обычно я работаю с успешными людьми, которые стремятся стать *лучшими* в своем деле. Порой это означает консультирование топ-менеджеров, потерявших ориентир. Такой ориентир может быть как внутренним («Куда я иду?»), так и внешним («Как то, что я делаю, отвечает требованиям этой организации?»), но чаще представляет собой сочетание того и другого. Мои клиенты нередко приходят к пониманию, что навыки, сделавшие их успешными, и навыки, которые могут вывести их на следующий уровень, – не всегда одни и те же.

Разве такая неразбериха не затрагивает деятельность организаций? Многие компании занимаются своим делом так долго и успешно, что перестают оценивать себя критически. Люди и компании склонны заблуждаться относительно своих сильных и слабых сторон, фокусируясь на первых и отбрасывая вторые. (Как правило, это совершенно очевидно для стороннего наблюдателя, но не столь ясно осознается самими сотрудниками организации.) Большинство компаний не понимают, что добились успеха не благодаря, а вопреки различным укоренившимся привычкам, моделям поведения, правилам, политике и культуре.

Мартин Линдстром много лет был ведущим консультантом по вопросам глобального брендинга и три года подряд входит в рейтинг Thinkers50 как один из пятидесяти лучших бизнес-лидеров мира. На его счету много блестящих инноваций, и иногда тот факт, что все они родились в одной и той же голове, повергает в шок. Не так давно Мартин переориентировал свои навыки на трансформацию бизнеса и культуры глобальных компаний изнутри. Однако, где бы он ни был, он повсеместно сталкивается с одной проблемой – отсутствием здравого смысла.

Мы, люди, часто страдаем от несоответствия между тем, что думаем о себе, и тем, какими нас видит остальной мир. Спойлер: мир обычно бывает прав! Как-то раз я определил «моджо» (Mojo – название одной из моих книг) как «положительное отношение к тому, что мы делаем сейчас, зарождающееся внутри нас и выплескивающееся наружу», – то, которое способствует росту смысла, счастья и вовлеченности сотрудников. Напротив, мрачный антипод моджо (его я называю «ноджо») – это «негативное отношение к тому, что мы делаем сейчас, возникающее внутри нас и выплескивающееся наружу». К категории «ноджо» мы теперь можем отнести повсеместное, в мировом масштабе, отсутствие здравого смысла.

В этой забавной, занимательной и познавательной книге Мартин приводит многочисленные примеры того, как в разных видах организаций здравый смысл дал сбой, будь то заикленность на устаревших правилах, бесконечные совещания, низкая удовлетворенность клиентов, правовые вопросы и вопросы соблюдения норм и прочее. Однако Мартин как эксперт по трансформации бизнеса и культуры не просто обрезает ветви и листья. Он погружается в глубины организаций, чтобы выявить корни неэффективности, нерациональности и общей тупости. Кроме того, он показывает, что внутренняя среда компании напрямую связана с тем, с чем сталкиваются потребители. Неудобный в использовании телевизионный пульт дистанционного управления, бесполезный корпоративный сайт – все это указывает на узкие места внутри компании, которых ее руководители и рядовые сотрудники обычно не замечают, поскольку слишком сфокусированы на внутренних проблемах. Не менее важно и то, что (как вполне убедительно демонстрирует Мартин) там, где отсутствует здравый смысл, нет и эмпатии.

Как свидетельствует мой опыт, когда сотрудники сами выбирают, что им делать, мы обычно считаем их приверженными, но, если они делают то, что *должны* делать, мы говорим, что они покладистые, то есть «соответствуют требованиям». Большинство компаний имеют ограниченное количество систем, позволяющих всесторонне оценить последствия предотвращения неправильных решений и поступков. Они сосредоточены на том, что *делают*, а не на

том, чего *не* делают. В этой книге Мартин показывает нам, чего большинство компаний *не* делают и что *должны* делать, и предлагает реальное решение для восстановления здравого смысла и эмпатии в организациях всех видов и размеров.

Я давний сторонник круговой обратной связи как способа помочь успешным людям понять, как стать лучше и наладить прочные рабочие отношения. В этой книге Мартин предлагает собственную версию круговой обратной связи. Сначала вы будете удивлены. Обрадуетесь. И почувствуете облегчение. Дело не только в вас! А в заключение вы убедитесь, что такие понятия, как В2В (бизнес для бизнеса) или В2С (бизнес для потребителя), не так уж полезны и что в конечном счете все сводится к Н2Н, или человек для человека. Это и есть здравый смысл.

Маршалл Голдсмит, ведущий коуч руководителей высшего звена по рейтингам Thinkers50, журналов Fast Company и Inc. и исследовательской организации Global Gurus, автор бестселлеров What Got You Here Won't Get You There, Triggers и Mojo¹

¹ Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2016; Голдсмит М., Рейтер М. [Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Голдсмит М., Рейтер М. Моjo: как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Введение

- Ваш компьютер когда-нибудь отключали в рабочее время? К счастью, по данным ИТ-отдела, поддержку можно получить на сайте, но вот незадача: у вас нет к нему доступа, компьютер-то отключен!

- Получение копий электронных писем означает, что вы участвуете в диалоге и никто даже не подумает вас из него исключить, а члены команды считают, что вы заинтересованы в решении обсуждаемой проблемы. Однако, по последним данным, в этой цепочке уже собралось 158 писем – и теперь вы готовы заплатить любые деньги за то, чтобы вас не ставили в копию.

- Вы подали маршрут предстоящей поездки на утверждение руководителю отдела, но еще не получили ответа. К сожалению, информационная система устроена так, что заявка на поездку обновляется каждые 24 часа, а значит, вам придется снова заполнять соответствующую форму и подавать заявку.

- Национальная торговая сеть – одна из самых известных крупных компаний розничной торговли в США, которая продает все, от стиральных и сушильных машин до уличных гамаков. Так почему же внутренняя политика компании требует, чтобы снегоуборочная техника хранилась на более чем ста складах во Флориде, где в последний раз снег шел в 1977 году?

Сегодня мы постоянно сталкиваемся с примерами, свидетельствующими об острой нехватке здравого смысла в нашем безумном мире. Поверьте, я это знаю, как никто другой. Меня как глобального консультанта организации обычно нанимают для создания или продвижения брендов. Однако в девяти случаях из десяти я оказываюсь агентом перемен, который выявляет и устраняет такие проблемы, как корпоративная слепота и несогласованность действий, ужасное обслуживание клиентов, бесполезные, а то и вовсе неработающие продукты, упаковка, приводящая в бешенство, и общее отсутствие интуитивности как в реальном, так и в виртуальном мире. Я могу подтвердить, что потеря здравого смысла приобретает характер эпидемии не только в Соединенных Штатах Америки, но и в других странах.

В прошлом году я купил себе новые наушники в аэропорту, где бываю довольно часто, – черные, со звукоизоляцией и поддержкой Bluetooth, непомерно дорогие и достаточно неброские, чтобы я в них не походил на Телепузика. Взяв чек, я направился на посадку. Тогда я еще не знал, что следующие 45 минут проведу в безуспешных попытках достать новые наушники из упаковки. Их надежно удерживал кусок жесткого пластика, напоминающий чашу бюстгальтера. Шнур был заперт внутри другой пластиковой коробки. Что бы я ни делал, каким бы ни был угол моей атаки, пластик не гнулся, не мялся и не двигался.

Я попытался разорвать упаковку на части руками, но ничего не добился, а вот пальцы начали болеть. Тогда я попробовал разгрызть ее зубами, но и это не помогло, зато разболелись зубы. Я начал хлопать упаковкой о боковину кресла, как игрушкой пиньятой. Ничто не помогло.

Это становилось нелепым и сводило с ума, а ведь мне нужно было успеть на самолет. Чтобы разрезать пластик, я поискал в ручном багаже что-нибудь острое вроде ключа от дома или кусачек для ногтей, но ничего не нашел. В конце концов я обратился за помощью. «Прошу прощения, у вас случайно нет ножниц?» – спросил я девушку в билетной кассе. К сожалению, ножниц не оказалось. «Или ножа?» – «Нет», – ответила девушка тоном, по которому я понял, что лучше не говорить о ножницах и ножах у выхода на посадку.

До вылета оставалось не так много времени, и я помчался к маленькому киоску, где купил наушники. «Не могли бы вы мне помочь?» – спросил я кассира. Было очевидно, что подобное происходило не впервые. Достав из ящика канцелярский нож, кассир примерно минуту

пилил пластик, после чего наконец отдал мне наушники и шнур. «Вы хотите забрать контейнер с собой?» – поинтересовался он. «Нет, – сказал я, – я предпочел бы больше никогда его не видеть».

Подобный опыт – это почти гротескная иллюстрация отсутствия того, что мы привыкли называть здравым смыслом. Позвольте заметить, я потратил на эти наушники около 400 долларов, но – вот досада! – по какой-то причине не сообразил прихватить с собой бензопилу или другое лесозаготовительное оборудование. Поскольку я купил наушники в аэропорту, то, наверное, просто забыл старые? Но даже если покупка была спонтанной (а так оно и было), вероятно, я собирался надеть их во время полета, чтобы заглушить плач детей или послушать музыку. И если я ничего не упускаю, то как я или кто-то другой мог их *распаковать*?

Если вам показалось, что я нарочно выбрал такой пример в поддержку предположения о повсеместном отсутствии здравого смысла или что при всем моем опыте работы с компаниями я оставляю без внимания благоразумие, практицизм и прямолинейность как качества, определяющие большинство глобальных организаций, должен вас заверить: вы принимаете желаемое за действительное.

Как правило, компании нанимают меня, чтобы определить более глубокий замысел бренда или улучшить клиентский опыт. Меня могут попросить создать новый логотип, изменить дизайн сайта, обеспечить брендинг духов, пива, часов или среды розничной торговли. Однако почти во всех случаях вскоре становится очевидным, что *истинная* проблема, влекущая за собой низкий моральный дух, продуктивность ниже средней, разочарование клиентов и неизменное отсутствие инноваций (хотя руководители наперебой рассказывают мне, как сильно хотят «реализовать» или «раскрыть» новые идеи в организации; честно говоря, эти два слова я уже начал ненавидеть), – в отречении компаний от здравого смысла, который у них когда-то был, в пользу систем и процессов, которые считал бы бессмысленными даже золотистый ретривер двух недель от роду. Такие компании либо никогда толком и не руководствовались здравым смыслом, либо не в курсе, что он у них пропал. Полное отсутствие здравого смысла негативно сказывается на *истинном* бизнесе компаний – высоком качестве обслуживания клиентов и более внимательном, отзывчивом отношении к их потребностям. Компании настолько глубоко погружены во внутренние проблемы, которые только усугубляет масса формальностей в головах сотрудников, что теряют из виду главную цель – и неизбежно дорого за это платят.

Эта проблема гораздо серьезнее, чем вы можете себе представить. Хотя, по всей вероятности, *можете*.

Два года назад, накануне пандемии COVID, меня наняла авиакомпания Swiss International Air Lines для пересмотра концепции путешествий экономклассом. Во всяком случае, такую задачу передо мной поставили. Когда я встретился с топ-менеджерами компании, они явно нацелились на определенные эстетические улучшения, например: изменить приветственные сообщения на экранах, смягчить свет ламп индивидуального освещения, разнообразить ассортимент закусок. Я сказал им, что, прежде чем размышлять о приветствиях, освещении и закусках, мне нужно выяснить *истинные* причины того, почему количество постоянных клиентов сократилось и почему авиаперевозчик занимает восемнадцатое место в отрасли по своевременному прибытию. На протяжении следующих нескольких месяцев я водил бортпроводников по домам пассажиров, чтобы они могли из первых уст услышать, каково это – быть авиапассажиром в XXI веке. Я собрал наземный обслуживающий персонал, летный и cabinный экипаж в одной комнате, чтобы они могли понять, в чем именно состоит суть работы их коллег. Во время всех этих встреч при описании опыта практически каждого участника постоянно всплывало одно слово – *тревога*.

Тревога во время полета – это лишь часть проблемы, возможно, самая идилическая составляющая всего опыта. Помимо этого, многие боятся опоздать на самолет, переживают из-за необходимости находиться так близко с незнакомыми людьми, сотрудниками Управле-

ния транспортной безопасности, попутчиками, членами экипажа. А вдруг все они террористы, да еще и тайные носители COVID (или и то и другое)? Вы стоите в очереди на получение посадочного талона, мучаясь вопросом, не слишком ли велик ваш чемодан или ручная кладь, не превышают ли они лимит веса. Сотрудник отдела транспортной безопасности в сотый раз напоминает вам, что нужно достать ноутбук – хотя вы держите его в руках, – вынуть все из карманов, снять ремень и обувь, а затем кто-то просит вас поднять руки над головой, тогда как ваши брюки без поддержки все ниже сползают по бедрам. Еще один сотрудник отчитывает вас за то, что вы забыли достать единственный «тик-так», затерявшийся где-то в кармане рубашки. Фух! Вы прошли контроль службы безопасности, но это еще не все. Теперь вас тревожит, какая посадочная зона или категория клиентов (Jubilee Gold, Sapphire Silver, Sterling Platinum, Tequila Sunrise или нечто в этом роде) поднимется на борт самолета первой. И вот досада: вы в зоне 9, а значит, попадете в самолет одновременно с грузом, куда входит труп, три злые немецкие овчарки и персидский котенок по имени Мария Магдалина. Вас охватывает тревога, после того как сотрудник авиакомпании сканирует ваш билет и вы снова оказываетесь в длинной очереди на посадку. Тревога вас не покидает, когда вы проходите мимо пассажиров бизнес-класса, задаваясь вопросом: «Как здесь оказались все эти индюки? Они ведь не лучше меня. Что я делаю не так?» Тревога держит вас в тисках, когда вы пытаетесь найти место для ручной клади в неразберихе рук, локтей и пассажиров без масок, которые решили просто постоять в проходе. Вы тревожитесь из-за сидящих рядом людей. Из-за взлета, турбулентности и, безусловно, из-за того, что самолет может врезаться в склон горы. Не говоря уже о вероятности присутствия на борту человека со съехавшей крышей – нечто подобное вы читали в статье Daily Mail под заголовком «Шокирующий момент, когда пассажир авиакомпании...».

Вас беспокоит и момент прибытия. Будет снег или аномальная жара? Сколько времени потребуется, чтобы вызвать машину в Uber или такси? Будет ли час пик? Не потеряла ли авиакомпания ваш багаж, и если нет, то не попадет ли он на транспортер последним? Причин для переживаний нет конца.

Для большинства пассажиров смесь дурных предчувствий, отсутствия контроля над ситуацией, клаустрофобии и страха, образующая то, что мы называем «тревогой», – это гораздо более серьезная проблема, чем приветственные сообщения, индивидуальное освещение и закуски.

Ну а если серьезно, разве это новость для того, кто хоть раз летал на самолете? Разве это не просто вопрос здравого смысла? Через несколько месяцев в компании появился новый отдел. Сосредоточившись на способах минимизации тревоги обычного пассажира, он еще и тщательно отслеживал, где именно в организации явно отсутствует здравый смысл. Вскоре компания заработала совершенно иначе.

Сегодня, если вы, к примеру, пассажир международного рейса, скажем, из Цюриха в аэропорт имени Джона Кеннеди, то за 40 минут до приземления пилот по громкоговорителю сообщит вам следующую информацию: номер выхода, продолжительность таможенного и иммиграционного контроля, прогноз погоды, сколько времени занимает проход от выхода до багажной зоны (или иммиграционного пункта) и за какое время такси или специальный автомобиль домчит вас до города. Авиакомпания не отвечает за все это и не контролирует, но, выходя из самолета, вы знаете, что она с уважением относится к вашему времени, чувствам и уровню тревоги.

Была еще одна проблема здравого смысла, которую в компании не замечали. Обычно, когда выходишь из самолета, внизу уже стоит команда уборщиков в оранжевых куртках в ожидании разрешения подняться на борт. Взяв самолет штурмом, они поднимают подлокотники, пылесосят, чистят и вытирают поверхности, а также собирают банки, обертки, журналы, газеты – все, что оставили после себя пассажиры, а затем дружно опускают подлокотники в обычное положение. Но зачем? Один мой коллега подсчитал, сколько времени требуется обыч-

ному пассажиру, чтобы пройти на место у окна или посередине, когда подлокотники опущены и когда подняты. Разница составила две-три секунды. В самолете Airbus 220–240 сидений. Уборщики поднимали и опускали все подлокотники до единого. Именно опускание подлокотников отнимало драгоценное время. Почему бы не оставлять их поднятыми, чтобы пассажирам было легче пробираться на свои места?

Менее чем за год авиакомпания Swiss International Air Lines стала для пассажиров синонимом пунктуальности, внимательности и эмпатии. Доходы возросли, так же как и количество постоянных пассажиров. Различные отделы и службы, которые в прошлом не видели необходимости в коммуникации, теперь ее активно поддерживают, а новостной портал Business Insider не так давно назвал Swiss International авиакомпанией номер два в Европе².

Около пятидесяти процентов жителей земли работают в какой-либо организации: компании, государственном учреждении, школе или колледже, больнице, банке, страховой или исследовательской компании, медийном или фармацевтическом конгломерате. Когда я спрашиваю руководителей, сколько проблем из-за отсутствия здравого смысла в их организации, большинство из них прищуриваются и начинают строить догадки: может, и есть какие-то проблемы, но не много. На самом деле большинство руководителей даже будут вас уверять, что *вся деятельность их организации опирается исключительно на здравый смысл. Посмотрите, как безупречно работает наш офис. Новая ИТ-система гораздо лучше прежней (хотя она уже чуть устарела). Мы процветаем. Мы более чем преуспеваем. Если вы сомневаетесь, посмотрите наш последний квартальный отчет – и увидите, как довольны на Уолл-стрит нашими успехами.*

Когда я спрашиваю руководителей, сколько проблем из-за отсутствия здравого смысла в их организации, большинство утверждает, что не так уж много. Правда в том, что на самом деле количество таких проблем в крупных организациях зашкаливает.

Однако правда в том (во всяком случае, если верить моему опыту), что на самом деле в крупных организациях таких проблем гораздо больше – порой их количество просто зашкаливает. Как правило, чем крупнее организация, тем больше в ней проблем со здравым смыслом. А если найти время и расспросить сотрудников, то они расскажут, что ИТ-отдел – это горстка вечно недоступных компьютерных фриков, которые считают ниже своего достоинства общаться с другими отделами. У них, видите ли, ни на что нет времени, поэтому вам придется читать в интернете отзывы клиентов о компании и ее продуктах. И вообще, кому какое дело до квартальных отчетов и Уолл-стрит, ведь эта компания – сущий кошмар!

Такая ситуация не редкость. Многие примеры, о которых вы прочитаете в книге (как и те, что я уже привел), могут показаться вам надуманными, а не реальными. Но несмотря на то, что я скрыл настоящие имена людей и названия компаний, я полностью ручаюсь за подлинность всех историй. Как, собственно, и описанных ниже.

- В разгар пандемии COVID для снижения вероятности передачи инфекции в Италии был принят закон, ограничивающий количество туалетов для посетителей в ресторанах Милана. Рестораны подчинились, повесив замки на все кабинки, кроме одной. И что же гости ресторана, которые ждали своей очереди в туалет? Для того чтобы попасть в единственную кабинку, они выстраивались в цепочку в узких коридорах, которые в девяти случаях из десяти были переполнены людьми.

- Эта ситуация напоминает мне рейс из Цюриха во Франкфурт, которым я летел примерно в то же время. Осознавая опасность распространения вируса, швейцарские регулирую-

² Benjamin Zhang, "These Are the 10 Airlines You Want to Fly in Europe," Business Insider, August 13, 2018, <https://www.businessinsider.com/best-airlines-in-europe-for-2018-ranked-according-to-skytrax-2018-8>.

щие органы потребовали, чтобы все 180 пассажиров заполнили анкету, подробно указав, из какого они города, куда направляются и даже имена сидящих рядом пассажиров на случай, если впоследствии у них появится частый сухой кашель, боль в теле и жар. Все 180 пассажиров послушно заполнили анкеты, но возникла одна проблемка: у авиакомпании оказалось всего две ручки, которые на протяжении следующих двадцати минут передавались по рядам и через проход из одной потенциально заразной руки в другую.

- Авиакомпания очень тщательно организовала высадку. Пассажиры по очереди поднимались, натягивали маски, собирали вещи и выходили из самолета, придерживаясь дистанции в полтора метра. Антисептик для рук был доступен каждому, кто хотел им воспользоваться. Но потом всех, как коров, загнали в автобус, чтобы отвезти к терминалу. Излишне говорить, что автобус был набит битком и люди стояли бок о бок, маска к маске.

- Одна компания запустила новую программу, позволяющую «упростить» различные проекты. Проблема была в том, что при этом приходилось использовать буквально тысячи акронимов: *«Дрю, пришел ли уже GLC, и подтверждает ли он SSNR? И совместим ли он с RDF?»* Акронимов оказалось так много, что сотрудники были не в состоянии удержать их все в голове. Для того чтобы решить проблему, компания опубликовала собственный «Внутренний словарь акронимов» (или IAD). Но помимо того, что читать его было невероятно скучно, каждый раз, когда кто-то из сотрудников использовал выражение вроде «товары широкого потребления» вместо CPG, его ругали и велели искать сокращение в словаре. Вскоре поиск выражений и соответствующих акронимов стал корпоративным законом, или CL, как, по всей вероятности, называют его в компании.

- Во время совещания поставщику, продающему оборудование и запасные части Home Depot, сказали, что в торговом зале раздается слишком много ругани. Когда один из сотрудников заметил, что ненормативная лексика достаточно широко распространена в отрасли и многие клиенты сквернословят, отдел персонала разослал по всей компании служебную записку: «Теперь сквернословие допускается только в разговорах между сотрудниками и клиентами».

- Куда все подевалось? На протяжении первых нескольких недель локдауна в связи с пандемией COVID-19 найти туалетную бумагу было не легче, чем парковочное место на Манхэттене. В то время как люди во всем мире готовились к введению карантина на неопределенный срок, фотографии и видео пустых полок с туалетной бумагой ежедневно появлялись почти во всех социальных медиа, что спровоцировало еще большее накопление запасов и ажиотажный спрос. Даже Amazon на несколько месяцев отставала от графика выполнения заказов. Разве магазины и их поставщики не должны учитывать чрезвычайные ситуации и иметь достаточный запас туалетной бумаги, как и производители других товаров, популярных в условиях пандемии: спиртных напитков, секс-игрушек, поздравительных открыток, книжек-раскрасок, пазлов и подписок на Netflix?

- Тем, кто нашел туалетную бумагу, но потерял работу, получить пособие по безработице оказалось даже труднее, чем саму работу. По всей территории США чеки на пособие приходили с опозданием, а то и вовсе не приходили. Когда вы звонили, чтобы выяснить, где ваш чек, в надежде на то, что реальный человек объяснит, почему рассмотрение вашей заявки задерживают или почему заблокирован ваш счет, после многочасового ожидания электронная система вас внезапно отключала.

Неважно, в маске вы или нет, участвуете в совещаниях лично или через Zoom или Microsoft Teams, в разгар пандемии или после ее окончания – во всех этих случаях отсутствие здравого смысла проявляется везде, где собираются люди. Больше всего я надеюсь, что эта книга поможет вам понять: разочарования, ограничения, головная боль, путы и наручники, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, бывают не только у вас на работе. Поверьте мне на слово, подобные глупости происходят по всему миру.

В следующих главах, помимо описания еще менее поддающихся логике, но реальных примеров отсутствия здравого смысла в различных компаниях и клиентоориентированных ситуациях, я попытаюсь дать вам «дорожную карту», для того чтобы вы могли организовать департамент здравого смысла там, где работаете. На мой взгляд, в этом есть смысл. По сути, это просто *здравый смысл*.

Глава 1. Почему не включается мой телевизор?

По всей вероятности, вы уже начинаете понимать, как в свое время и я, что исчезновение здравого смысла в компаниях всех видов и размеров приобрело распространенный, глубоко укоренившийся и удручающий характер. Но куда подевался здравый смысл? И как его отсутствие привело, помимо всего прочего, к запрету использовать в самолетах ножи (хотя на сайте Управления транспортной безопасности сказано, что разрешается брать на борт олени рога, кости искусственного скелета, шары бочке и хлебопечки)³, принятию правительством Италии закона, запрещающего шарики изо льда, поскольку их можно применять в качестве оружия (кубики льда тоже можно, но кто ж об этом подумал?!), или появлению в туалете таблички с надписью «Не становитесь на сиденье унитаза во время его использования» (я сам видел такое в азиатском туалете)? Все эти ежедневные покушения на здравый смысл не просто отнимают время, лишают энергии и вызывают ярость, но и стоят недешево.

По данным одной консалтинговой компании, правила и процедуры, введенные в действие много лет назад и с тех пор ни разу не пересмотренные с учетом современных реалий, обходятся компаниям в 15 миллиардов долларов в год – в дополнение к 94 миллиардам долларов, необходимых для того, чтобы обеспечить соответствие этим самым правилам. Именно поэтому почти во всех организациях – моих клиентах я создаю департамент здравого смысла, призванный устранить разочарования, препятствия и трудности, о существовании которых руководство порой даже не подозревает. И кстати, департамент здравого смысла – это не что-то надоедливое, замысловатое и жизнеутверждающее. И не временное решение, а вполне *реальное* подразделение компании, которое служит первой линией обороны против бессмысленных, порой рассогласованных систем, процессов, правил и норм, растрачивающих ресурсы, подрывающих моральный дух и снижающих эффективность работы.

Сегодня я путешествую по миру, занимаясь трансформацией культуры различных организаций изнутри. Но так было не всегда. До недавнего времени, последние двадцать лет, я работал исключительно как эксперт и консультант по вопросам глобального брендинга. Оглядываясь назад, я понимаю, что работа, которую я выполнял для Microsoft, Pepsi, Burger King, Lego, Google и других компаний, в основном фокусировалась на поверхностных проблемах. Мне нравилась моя работа, но, поразмыслив, я понял, что она тоже носила временный характер. Часто я предлагал идею, зная, что принять или отвергнуть ее – исключительно прерогатива организации, поэтому шел дальше. Иной раз мне в голову приходила мысль, что вероятность практической реализации моей идеи – пятьдесят на пятьдесят, независимо от того, насколько замечательной я ее считал. Но это была проблема компании, а не моя.

Наглядным примером послужило одно происшествие, когда в 2005 году компания McDonald's наняла меня для изменения концепции «Хэппи Мил».

Для тех, кто не знает, «Хэппи Мил» компании McDonald's – это вариант для детей того меню, которое продают взрослым клиентам. Дети могут выбрать гамбургер, чизбургер или куриные наггетсы; к ним обычно прилагается маленькая порция картофеля фри, газированный напиток и игрушка, связанная с каким-либо телешоу или фильмом. Это эффективный, недорогой способ накормить детей, хоть и не совсем той пищей, которую можно назвать полезной для фигуры и питательной. В то время все мировые тенденции твердили одно и то же: в моде «полезная еда», а фастфуд и обработанные продукты доживают последние дни. Многочисленные статьи все чаще связывали фастфуд с детским ожирением, причем не только в Соединенных Штатах, но и в Европе, на Ближнем Востоке и в Японии. А в недавно вышедшем фильме Моргана Сперлока Super Size Me («Двойная порция») рассказывалось о том, какое

³ “What Can I Bring?” Transportation Security Administration, <https://www.tsa.gov/travel/security-screening/whatcanibring/all>.

разрушительное воздействие на физическое и психическое здоровье режиссера оказала еда из McDonald's, которой он в течение месяца питался в ресторанах сети. С учетом всех этих проблем я согласился сотрудничать с McDonald's только при одном условии: мне предоставят возможность создать полезную для здоровья альтернативу «Хэппи Мил», которая будет стимулировать воображение детей. В итоге я разработал концепцию «Фэнтези Мил», руководствуясь четкой целью – добиться того, чтобы малыши ели брокколи.

Блюда «Фэнтези Мил» действительно были *полезными* для детей. В одном варианте маленький дракон держал в лапах булочку для гамбургера, а сам гамбургер лежал неподалеку. Я сделал лесенку из полосок огурцов и морковных палочек. Другой вариант представлял собой копию космического шаттла, с креслом пилота в виде ломтика помидора и морковными палочками, обрамляющими дверь кабины. Концепция «Фэнтези Мил» казалась мне весьма достойной. Предлагая экологически чистые, питательные блюда для детей, компания McDonald's внесла бы существенный вклад в решение растущей культурной и социальной проблемы. Дети питались бы лучше. Родители были бы счастливы. В итоге все оказались бы в выигрыше.

Полученный мной ответ был весьма обнадеживающим. «*Ин-те-рес-но!*» – слышал я снова и снова. Я воспринял это как одобрение, не зная, что, когда бизнесмен называет идею *ин-те-рес-ной*, рано радоваться. Да, порой в слово *ин-те-рес-ный* вкладывается его прямой смысл, а в остальных случаях оно означает, что компании, во-первых, ваша идея не понравилась; во-вторых, ваша идея не понравилась, но есть шанс убедить коллег в том, что она заслуживает внимания; и в-третьих, ваша идея вроде бы нравится, но вероятность того, что топ-менеджеры ее одобряют, равна нулю.

Следующие несколько месяцев идея «Фэнтези Мил» блуждала по глобальным офисам McDonald's, руководители которых оценивали ее и предлагали небольшие изменения: «*Но знайте, что мы находим вашу идею весьма ин-те-рес-ной!*» Примерно через год она вернулась ко мне.

Вы когда-нибудь, будучи ребенком, теряли маму в супермаркете? Вы начинали плакать, а затем, увидев мамину спину, бежали к ней с криком «*Ма-ма-а-а!*» – но когда женщина оборачивалась, оказывалось, что это вовсе не ваша мама, а чужая тетя. Так вот, концепция «Фэнтези Мил» вернулась ко мне в виде той самой «чужой тети». Исчез дракон, ступеньки из огуречных полосок, кресло из помидора и колонны из морковных палочек. Зато *было* маленькое яблочко!

Судя по всему, в компании возникли внутренние проблемы, связанные с реализацией моей идеи. Появились вопросы, связанные со строительством новых предприятий, наймом работников для приготовления фруктов и овощей, не говоря уже об установке нового оборудования во всех ресторанах. Я не помню, какие еще приводились аргументы, но ответ McDonald's был однозначным: «*Нет*».

Компания продавала и продает несколько миллиардов бургеров в год. Зачем ломать успешную формулу? Ешьте яблоко с картофелем фри, дети, и не забывайте делать больше физических упражнений.

Впрочем, идея была *ин-те-рес-ной!*

Чем энергичнее я наводил справки, тем сильнее склонялся к мысли, что скомпрометированные, выхолощенные концепции – те, которые сначала выглядят многообещающе, а в итоге превращаются в полный вздор, – это реальный *феномен*. Более того, изменились и способы ведения бизнеса, причем не в лучшую сторону. Все больше компаний стали вкладывать деньги в самые современные технологические системы, чтобы автоматизировать повседневную монотонную работу и предоставить сотрудникам возможность использовать свой мозг. Теперь системы и процессы диктовали, как сотрудники должны проводить время и расходовать энергию. Была внедрена масса ключевых показателей эффективности (KPI) для количественной оценки всех действий компании, что, к сожалению, привело к подрыву и дестабилизации процесса решения проблем между подразделениями. Удовлетворенность клиентов начала посте-

пенно снижаться, как и моральный дух сотрудников. Нечто подобное происходило во всем мире.

Изменилось и то, что до того времени было более-менее линейной траекторией моей карьеры. Я подумал: может быть, проблема не в концепциях, а в *организациях* и *культурах*? Если компания – это по своей сути группа людей, объединившихся ради общей цели, то везде, где я видел такие объединения, похоже, начали разрушаться изнутри. И первой наиболее очевидной жертвой такого процесса стал здравый смысл.

Сотрудничая с разными компаниями, я шаг за шагом разработал собственную программу восстановления некоего подобия здравого смысла в корпоративных организациях, состоящую из пяти частей. Но она требует времени и не реализуется в одночасье. Дело в том, что, когда люди начинают работать в компаниях, с ними что-то *происходит*. Они забывают, что они люди, и начинают придерживаться правил, процессов, процедур, официального и неофициального кодекса поведения, лишенных всякого смысла за пределами организации. В какой-то момент из их памяти стирается, как они себя чувствовали, когда банк сообщал им о «блокировании» текущего счета, или когда звонок в службу поддержки клиентов проходил через четыре разных отдела, воруя тем самым полтора часа жизни звонящего, хотя им постоянно твердили, что «разговор записывается в учебных целях». Как правило, чтобы исправить то, что в компаниях перестают замечать, необходимо вмешательство человека со стороны.

К счастью, возвращение здравого смысла в организации позволяет сотрудникам взглянуть на мир человеческими глазами, одновременно восстанавливая бренд компании.

Представьте, что вы как потребитель заказываете в интернете пару туфель, но вам присылают не тот размер. Вы не можете найти квитанцию об оплате почтовых расходов в случае возврата товара (поскольку ее просто нет), поэтому запихиваете туфли в старую картонную коробку из-под вина и платите в местном почтовом отделении 17 долларов за то, чтобы отправить их обратно. Однако проходят две недели, а ответа от компании нет. Тогда вы звоните, чтобы спросить о возврате денег или замене товара (на сайте не указан номер телефона службы поддержки клиентов, ведь ваши звонки – последнее, что нужно компании), и вас три раза переводят в режим ожидания, переключая с одного отдела на другой. Вы отключаете в телефоне звук и начинаете кричать, поклявшись больше никогда не покупать обувь у этой компании. А может, даже даете себе слово больше никогда *не носить* туфли, раз уж это создает столько хлопот.

Разве вам как сотруднику компании хотелось бы, чтобы вас обслужили подобным образом? Разве после такого опыта вы порекомендовали бы эту обувную компанию друзьям и родственникам? Вряд ли. (Подумайте вот о чем: если каждый сотрудник знает минимум двадцать человек, а в компании десятки тысяч сотрудников, одних только этих рекомендаций достаточно, чтобы радикально изменить ситуацию во многих организациях.) Бывший СЕО⁴ Ford Алан Малалли однажды сказал, что в первые же две недели на этой должности понял, что его компания сбилась с пути: большинство автомобилей на служебной автостоянке... не марки Ford!

В конечном счете высокая эффективность, продуктивность, моральный дух и счастье – все это зависит от того, в какой степени организации присущ здравый смысл. В свою очередь, его отсутствие сказывается на весьма неожиданных вещах, например на пульте от телевизора.

Года два назад, приехав на конференцию в Майами, я остановился в отеле. Желая посмотреть последние новости, я потянулся за пультом от телевизора. Он оказался на удивление сложным и выглядел так, будто с его помощью можно запустить ракету. Крохотные цифры. Множество кнопок. Три отдельных цифровых блока. Где же кнопка включения? Может, это красная кнопка с надписью «Включено»? Но, погодите-ка, зачем здесь *две* красные кнопки?

⁴ Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Если нажать на обе, неужели телевизор включится как-то *по-особенному*, предоставив мне доступ к сверхъестественным программам, недоступным для зрителей с одной кнопкой? Что означает кнопка «Источник»? А что значит «a-b-c-d»? А все эти стрелки? После попеременного нажатия на все кнопки подряд телевизор наконец ожил. Я несколько минут смотрел новости, а затем попытался его выключить. Но не тут-то было! На пульте обнаружили две кнопки «Выключено». Когда я нажал одну из них, свет в номере стал приглушенным и эротичным. При нажатии второй отключился кондиционер. Телевизор по-прежнему работал. В результате я забрался на стоящий рядом стол и, согнувшись в три погибели, вытянул вилку из розетки, что привело к отключению телевизора, мини-бара и торшера.

Через несколько месяцев, во время полета в Нью-Йорк, я познакомился с сидящим рядом пассажиром. Совершенно случайно оказалось, что он инженер компании, разработавшей этот горе-пульт. «Скорее всего, вы никогда не слышали о нашей компании», – сказал он. «Хотите поспорить?» – возразил я.

Включив ноутбук, я показал ему слайд PowerPoint, на котором был изображен злополучный пульт. «Что, черт возьми, не так с вашими ребятами?» – возмутился я. Он застыл в своем кресле, а затем объяснил, что у компании есть внутренние проблемы, связанные с претензиями различных отделов на свою долю собственности в этом пульте. Отделы никак не договорятся, кто чем «владеет». В итоге телевизионный пульт поделили на зоны, соответствующие каждому внутреннему подразделению компании. Одна зона была выделена для обычного телевидения. Другая для кабельных каналов. Третья для TiVo. Четвертая для спутникового телевидения. Пятая принадлежала парням, ответственным за круглосуточную трансляцию музыки в жанре биг-бенд или хип-хоп либо за показ потрескивающего рождественского полена зимой. Этот инженер как будто гордился таким решением проблемы. Исчезли все внутренние склоки. Теперь все подразделения были в равной мере представлены на пульте. «За исключением того, что я понятия не имею, как включить телевизор!» – добавил я. Он посмотрел на меня, по-прежнему ничего не понимая.

На телевизионном пульте в моем гостиничном номере были крохотные цифры, множество кнопок и три отдельных цифровых блока. Почему на нем две красные кнопки? Что означает «a-b-c-d»? Почему я, 49-летний мужчина, не могу понять, как включить телевизор?

Как сверхсложный пульт дистанционного управления связан с отсутствием здравого смысла в организации? Очень просто. Как заметил сидевший рядом со мной инженер, обычный пульт от телевизора (с его логографическим набором стрелок, клавиш, кнопок, чисел и букв) отображает множество проблем несогласованности и борьбы за власть внутри компании. Подобно тому, как небольшая трещина с одной стороны пешеходного моста может указывать на более серьезные дефекты в его опоре, неинтуитивный пульт дистанционного управления указывает на такие же проблемы в компании, выпустившей его. Поскольку полдюжины разрозненных подразделений претендовали на свою часть пульта, никто не удосужился рассмотреть его целостно, то есть с точки зрения потребителя.

По всей вероятности, внутрикорпоративные подразделения даже не поддерживают между собой связи. Вот почему мы, потребители, смотрим на этого шизофренического пластикового монстра с таким замешательством, раздражением и гневом. Все дело в том, что глубинная причина отсутствия здравого смысла сводится, как правило, к недопониманию между организациями, сотрудниками и потребителями. Что в этом ужаснее всего? А то, что в конечном счете мы снова обвиняем во всем *себя*

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.