

Глава 1

ИЗМЕНИТЬСЯ ДВАЖДЫ

Форма египетских пирамид ясно показывает, что уже в древности рабочие старались работать все меньше и меньше.

Анонимный автор

– Скажите, пожалуйста, который час?

– Не знаю, время постоянно меняется!

Перемены – очень старый сюжет. Тысячи и тысячи лет тысячи и тысячи людей обсуждали его – философы, писатели, а сегодня – консультанты. Так зачем нужна новая книга о переменах? Как я решился написать еще одну работу на эту тему?

Отвечаю: даже перемены меняются. Как станет видно дальше, о них может быть сказано много нового.

Философ Монтень однажды сказал, что ни один писатель не должен говорить «моя» книга, но только «наша» книга, потому что работа любого писателя основана на всем, что было написано до него. Так и здесь. Как заметил Исаак Ньютон: «Если я смог заглянуть вперед, то только потому, что стоял на плечах гигантов».

Я стою на широких плечах многих великих философов, от Аристотеля и Платона до Куна и Кестлера. Работы трех из них лежат в основе моих рассуждений. Один из них – грек, другой – англичанин, а третий – даже не индивидуум, а группа, составляющую которую – американцы. Грек жил в античности, англичанин – в шестнадцатом веке, а американцы – в наше время.

Гераклит

Грек – это Гераклит, родившийся в 530 году до н. э. в портовом городке Эфес, сегодня находящемся в Турции, в состоятельной и знатной семье. Достигнув

зрелости, Гераклит отказался от своего социального статуса, удалился в горы и начал записывать положения радикально новой философии (которые он позже анонимно оставит на ступенях храма под покровом ночи). В то время наиболее почитаемым философом Греции был Парменид, который убежденно верил в невозможность перемен. «Неп та панта – все едино», – писал он. Нет небытия, есть только бытие. Его философия известна как «покой Парменида», или «неподвижность Парменида».

Можно вообразить, насколько утешительной подобная философия была для многих греков. Она означала, что жизнь стабильна, фактически неизменна и, безусловно, предсказуема. Более того, это была философия, казавшаяся вполне разумной, во всяком случае, исходя из стандартов древней Греции.

Тем не менее Гераклит считал, что Парменид ошибался. Его ответ был: «Panta rei – все течет». «Нельзя дважды вступить в одну и ту же реку, – написал он, – потому что новые воды непрерывно текут к тебе». Он также сказал: «Солнце обновляется ежедневно. Все изменяется». Философские дебаты между Гераклитом и Парменидом вызвали горячие споры по всей Греции. В каком-то смысле они продолжают и по сей день.

Конечно, сегодня большинство признает, что Гераклит был прав – все изменяется. Сегодня мы знаем о движении континентов, мутации генов, трансформации химических элементов и образовании черных дыр. Мы не забредаем в реку так часто, как Гераклит, но, плавая в волнах Интернета, знаем, что, если мы выйдем из его течения хоть на миг и затем погрузимся вновь, сама природа времени и пространства может оказаться иной.

В действительности, мир сегодня меняется намного быстрее, чем во времена Гераклита. Первый скачок произошел, когда мир аграрный превратился в мир индустриальный. Второе, намного более существенное изменение, – случилось при переходе от индустриальной эры к эре цифровой информации. В то время как электричеству и телефону потребовалось около полувека, чтобы войти в дом к половине населения США, электронную почту и DVD большинство американцев освоили всего лет за десять.

Всего лет за десять? Судя по нынешним темпам развития

событий, вскоре счет пойдет не на годы, а на месяцы.

Это касается не только продуктов, но и целых компаний. Экономист Йозеф Шумпетер придумал термин «творческое разрушение» для описания цикла жизни и смерти компаний. В последнем поколении этот феномен экспоненциально возрос. Всего пятьдесят лет назад большинство американских компаний могли продержаться в списке предприятий, на основании которого Standard & Poor's рассчитывает индекс «S&P 500» в среднем около шестидесяти пяти лет. Сегодня они выбывают оттуда уже лет через десять. Не так давно компьютерные фирмы выпускали свои новые модели каждые два года. Потом каждый год, затем раз в полгода, а сейчас – почти постоянно.

Действительно, товары модифицируются в ответ на каждое изменение во вкусах публики. Люди меняют профессию и образ жизни как никогда раньше. Идеи все стремительнее входят в моду и мгновенно теряют популярность. Вы помните времена, когда фабрики были построены из кирпича, а банки – из гранита и мрамора? В наши дни фабрики смоделированы заранее, корпоративные офисы не имеют стен, а банки – что ж, многие банки (и рынки акций) – более не нуждаются в физическом пространстве. Они прекрасно выживают в виртуальном мире.

Так что река и в самом деле беспрерывно течет, но намного быстрее, чем Гераклит мог себе вообразить.

Вы, конечно, вправе спорить с Гераклитом, но тогда нам не по пути. Тех же, кто с ним согласен, приглашаю в интересное путешествие.

Фрэнсис Бэкон

Второй философ, к которому я обращаюсь, – это Фрэнсис Бэкон. Он жил с 1561 по 1626 год и был современником Шекспира. Тогда как великий бард вкладывал свои мысли в уста персонажей, которыми населял подмостки театра «Глобус» (и уснащал ими свои многочисленные сонеты), Бэкон был плодовитым эссеистом. Не существовало темы, которая бы его не интересовала. Он писал о влюбленности, обуздании

гнева, о зависти и здоровье, жизни и смерти. Также некоторое время он был генеральным прокурором Англии.

Бэкон наиболее знаменит своими трудами о новом способе научного мышления и освобождении знаний из тисков природы. Метод, который он пропагандировал, «научный метод», состоял в выдвигании гипотезы, которую можно либо подтвердить, либо опровергнуть экспериментально. Во времена, когда он предлагал этот индуктивный способ рассуждений (он назвал его «*novum organum*» – новый органон), самые блестящие ученые Англии – даже те, кто преподавал Бэкону в Оксфорде, – верили, что обо всем уже давно написал Аристотель, и если у вас возникал вопрос, ответ можно было найти в его трудах. Бэкон рассказывает историю о том, как группа монахов решила определить, сколько в среднем бывает зубов у лошади. Когда оказалось, что Аристотель не коснулся этой темы в своих работах, один из монахов предложил отправиться на конюшни и пересчитать зубы у находившихся там лошадей. Бэкон, который, конечно, мог преувеличивать, утверждает, что монах был изгнан из ордена за это возмутительное предложение.

Многие ли из нас знают, что именно Фрэнсис Бэкон первым воскликнул: «Знание—сила»?

Если Гераклит доказывал не только необходимость, но и неизбежность перемен, то Бэкон пошел еще дальше, утверждая, что мы можем изучать их в природе, а благодаря экспериментальному опыту, научиться создавать по своей воле. Сегодня Бэкон считается основателем научного мышления. Он верил, что экспериментаторство может быть трудом многих, которые станут опираться на опыт предшественников, и что этот процесс улучшит жизнь всего человечества.

В то же время этот поразительный человек сказал: «Мы обязаны подчиняться силам, которыми хотим управлять». Бэкон признавал, что существуют внешние влияния – природа или естественные изменения, которые мы должны понимать, чтобы подчинить их себе. Его смирение означало принятие окружающей реальности.

Несколько раз мне случалось работать с Бертраном Пиккардом, который первым облетел мир на воздушном шаре, и он объяснил,

что когда вы находитесь где-нибудь над Тихим океаном и вам необходимо повернуть воздушный шар вправо, у вас нет энергии для того, чтобы это сделать. Единственный способ – найти ветер на другой высоте. Вас вытолкнет туда воздушная струя нагрева шара. О чем-то подобном и говорил Бэкон. Отношения компании с Интернетом или глобализацией аналогичны этому принципу – компания не может изменить структуру Интернета, но должна подчиниться правилам сети для того, чтобы использовать ее.

Когда Бэкон развил идею о том, что существующее положение вещей можно изменить, его воображение унеслось вперед к огромному количеству возможностей. Только подумайте, пять-сот лет назад Бэкон уже всерьез задумывался о том, что рано или поздно мы сможем добиться следующего:

- замедлить процесс старения
- увеличить продолжительность жизни
- лечить болезни, прежде считавшиеся неизлечимыми
- поднять порог болевой чувствительности
- бороться с ожирением
- менять настроение и внушать ощущения счастья
- увеличить и улучшить потенциал мозга
- трансплантировать один вид существ в другой
- создать новые виды существ
- стимулировать всхожесть
- ускорить процессы роста
- влиять на атмосферные процессы и зарождение ураганов
- производить новые виды тканей для одежды
- создать искусственные минералы
- научить людей счастливо и продуктивно работать вместе и т.д., и т.п.

Если Гераклит ясно понимал то, что есть и то, что будет, то именно Бэкон впервые высказал идеи о том, что делать с будущим. Он был прикладным философом и убежденным эмпириком. Он простудился, пытаясь накормить курицу снегом, только чтобы увидеть каков будет результат.

Школа Пало-Альто

Многие размышляли о переменах и противостоянии им. В книге «Государь», опубликованной Маккиавелли пятьсот лет назад, сказано: «Нет ничего труднее, чем изменить существующий порядок вещей». Сегодня мы говорим, что только младенцы, у которых промокли пеленки, по-настоящему жаждут перемен. Образ несколько иной, но идея та же.

В 1950-х годах группа американских психологов и психотерапевтов объединились с целью создания Института исследования психики. Среди них были Пол Вацлавик, Джон Уиклэнд, Грегори Бейтсон и Ричард Фиш. Поскольку все они жили и работали в районе города Пало-Альто в Северной Калифорнии, группа стала известна как Школа Пало-Альто. Немаловажно, что группа работала над способами лечения шизофрении.

В 1975 году Вацлавик, Уиклэнд и Фиш опубликовали работу, которая впоследствии стала в Европе настоящим событием. Называлась эта книга «Перемены: принципы формирования и разрешения проблем». В ней излагалась всеобъемлющая теория, касающаяся не только психологии, но и самой сути перемен.

Исследователи в Пало-Альто черпали вдохновение в теории логических классов или типов, разработанной английским философом Бертраном Расселом. Чтобы разобраться в этой логике, давайте рассмотрим пример: «В этом предложении семь слов». Верно или неверно? Неверно, конечно, потому что в предложении всего пять слов. Что предполагает верность обратного: «В этом предложении не имеется семи слов». Верно или неверно? Сюрприз: столь же неверно, потому что в этом предложении как раз и есть семь слов.

Нас это удивляет, потому что обычно, если мы говорим что-то, а затем утверждаем обратное, одно из высказываний оказывается верным. Тем не менее бывают случаи, когда ни одно из утверждений не верно, – это и называется парадоксом. Согласно Расселу, подобное происходит, если имеется в наличии авто-ссылка: предложение включает в себя комментарий о предложении. Единственный способ обойти эту дилемму заключается в

создании двух уровней: самого предложения и комментария к нему.

«Это предложение написано не по-французски», – является еще одним примером автоссылки. Переведите его на французский язык, и оно окажется ложным.

В процессе мышления, как утверждает Рассел, во избежание проблем нам необходимо оперировать на двух уровнях. Давайте представим, например, двух мальчиков, занятых игрой всего с одним правилом: говорить обратное тому, что на самом деле думаешь. Вообразите теперь, что один из детей очень хочет прекратить игру. Он говорит: «Я хочу остановиться». Результатом оказывается путаница. Если он продолжает соблюдать правила, его слова означают: «Я хочу продолжать?» Или же сказанное выражает настоящее желание мальчика?

Ученые Пало-Альто использовали концепцию двух уровней, чтобы по-новому взглянуть на системы. Эти идеи прославили их. Среди них закон коммуникации (не общаться невозможно – вы посылаете информацию собеседнику даже своим молчанием, сообщая: «Я не хочу говорить с тобой») и теория «двойного послания» (когда один уровень противонаправлен другому, например, инструкция «быть непосредственным»).

Ярким примером двойного сигнала является ситуация, в которой муж получает в подарок от жены два галстука. У него нет иного выхода, кроме как надеть один из них первым, в случае чего жена говорит: «Я была уверена что второй тебе не понравится!». Это и есть «двойное послание».

Третьей большой идеей Пало-Альто была теория перемен. Согласно этому закону существует два вида перемен. Один вид имеет отношение непосредственно к реальности. Это так называемый тип 1, переменные этого типа происходят внутри системы, которая остается неизменной. И даже воздействуя на один из компонентов системы, продолжают подчиняться ее законам. Ретроактивная обратная связь защищает систему и помогает сохранять ее баланс. Именно поэтому Школа Пало-Альто прославилась выражением: «Чем более нечто меняется, тем более оно остается прежним». («Plus ça change, plus c'est la même chose», – почему-то по-французски это звучит лучше.)

Другой, более существенный, вид перемен, которому и посвящена эта книга, представляет собой перемены в восприятии (тип 2). Для того, чтобы подобное произошло, должно быть нарушено как минимум одно из правил системы — гипотеза, суждение или стереотип. Перемены этого типа внезапны, часто непредсказуемы и ведут к новой репрезентации реальности.

Эти два типа перемен полностью отличны друг от друга. Тип 1 — непрерывен, тип 2 — дискретен. Нам свойственно видеть вещи в одном свете, пока в один прекрасный день, совершенно внезапно, нас не осеняет и у нас не открываются глаза. Возьмите, к примеру, личные отношения. Они могут разрушаться постепенно в течение месяцев или даже лет, а вы не замечаете перемен. И вдруг в одночасье становится ясно: все кончено. Или у вас есть замечательное увлечение, и вы, как однажды я, вдруг отчетливо понимаете, что именно оно должно быть вашей профессией. Или вы пристально смотрите на себя в зеркало и вдруг с ужасом осознаете, что вы уже не тот молодой человек, каким были еще вчера, а солидный господин среднего возраста! А вспомните, как часто вы приговаривали: «Как быстро вырос ребенок!», хотя, конечно же, очередные пять сантиметров не прибавились за одну ночь!

Один тип перемен возможен без другого, но Школа Пало-Альто сделала еще один шаг вперед, утверждая, что, если вы действительно хотите измениться, вам необходимо измениться дважды. Вам следует не только преобразовать реальную ситуацию, но и научиться воспринимать ее иначе. В этой концепции — суть моей книги.

Возьмите, к примеру, людей, которые всегда опаздывают. Они могли бы многое сделать для того, чтобы изменить реальность: завести деловой календарь, просыпаться раньше в дни совещаний или планировать большие перерывы между встречами. Но дело не только в лучшей самоорганизации. Если все ограничится только действиями, то через несколько недель они снова начнут опаздывать, вернувшись к своим старым привычкам. Для того чтобы действительно измениться, необходимо иначе взглянуть на пунктуальность. Нужно осуществить перемену типа 2 и рассматривать необходимость явиться куда-либо вовремя как целесообразность, а не как ограничение. Только перемена типа 2 может сделать необратимой перемену типа 1.

Рассмотрим другие примеры. Если вы хотите, чтобы ваш сын изучал французский, вы можете отправить его на частные уроки (тип 1), но преподавание будет намного более эффективным, если он влюбится во француженку (тип 2)!

Нанимая кого-нибудь на работу, вы поначалу спрашиваете: «Как вы...?», но впоследствии вопрос превращается в «Как мы...?».

Политик, который проиграл на важных выборах и стремится вернуться в седло, также должен измениться дважды. Во-первых, ему предстоит найти новый способ зарабатывать на жизнь – это реальность. Он также должен пересмотреть свое отношение к постигшей его неудаче. Это, как если вы потеряли мать или отца – вы скорбите. Вы не только осиротели – вы видите мир иначе. Скорбь не является попыткой изменить реальность: умершего не воскресишь. Оплакивая его, вы видите будущее по-другому, уже без любимого человека.

Мы говорили о переменах на микроуровне. Теперь рассмотрим некоторые примеры макроперемен. Предположим, один президент банка хочет объединиться с другим банком, для этого он должен организовать двойное изменение. Можно начать с объединения реальности – компьютеров, систем учета и так далее, которые обязаны быть совместимыми (тип 1). Но этого недостаточно. До тех пор, пока сотрудники продолжают считать себя бывшими работниками старых банков, новый банк не существует (тип 2).

Аналогичным образом, компания не является международной корпорацией до тех пор, пока все не признают ее цельной организацией, а не группой различных национальных офисов, собранных вместе под одним названием. Эффективность компьютерной системы есть результат качества системы, помноженный на желание людей ею пользоваться. Качество – это реальность, желание – восприятие. Если одного из двух недостает – у вас есть отличная система, которой никто не хочет пользоваться, либо наоборот – вы провалились.

Таких примеров много, но общим для всех них является то, что вы всегда имеете дело с двумя уровнями. С одной стороны – сами вещи, с другой стороны – то, как люди их воспринимают. Давайте отдадим должное Гераклиту и Бэкону. Оба осознавали

второй аспект – важность восприятия. Гераклит сказал: «Если бы все было дымом, мы могли бы обучаться с помощью носа». Бэкон же говорил: «Людям свойственно верить в то, что они хотят считать правдой». И это было сказано много сотен лет назад.

Теория перемен Школы Пало-Альто действительно для самых разнообразных систем. Эта школа начала рассматривать семью как систему и заметила, что иногда наказание одного из детей помогает системе сохранить стабильность. Мысль о том, что отшлепанный ребенок может содействовать стабильности семьи, парадоксальна и чрезвычайно провокационна.

Ученые Пало-Альто трудились над разработкой целостного подхода к проблеме. Целостный взгляд на вещи дается нам нелегко (представители азиатских культур часто обвиняют людей с Запада в том, что те теряют основной смысл из-за чрезмерной склонности подходить ко всему аналитически). Подходя именно таким образом к встающим перед ними проблемам – в данном случае с помощью системного подхода, – исследователи из Пало-Альто сумели разгадать некоторые из множества парадоксов, таящихся за поверхностью повседневной жизни.

Хотя усилия Школы Пало-Альто были направлены в основном на решение проблем психики и поведения, я полагаю, что ее научный вклад может быть не менее эффективно применен и в сфере бизнеса. Компании тоже существуют в двух мирах – в мире реальности, где события разворачиваются во времени, и в мире восприятия, в котором сдвиги происходят в психологии и мышлении.

Система идей

Поразительно! Эта книга полностью посвящена переменам в мире бизнеса, а я до сих пор не использовал термины «творчество» и «новаторство»! Однако мне придется к ним прибегать, чем дальше, тем чаще. Ведь сейчас речь пойдет еще об одном случае приложения философии Пало-Альто: о системе идей.

Как и все прочие системы, система идей стремится в первую очередь к стабильности и надежности. А новая идея, более чем

что бы то ни было, способна нарушить ее равновесие. Система скорее всего будет более предрасположена принять в себя нечто знакомое (тип 1), нежели инородное (тип 2). Она открыта для новшеств, но сопротивляется творчеству. Как я провожу границу между первым и вторым? Взгляните на эту таблицу:

Изменение

<i>Реальности</i>	<i>Восприятия</i>
<i>Называется инноваторством</i>	<i>Называется творчеством</i>
<i>Требует действий</i>	<i>Требует мышления</i>
<i>Является испытанием для команды</i>	<i>Является испытанием для индивидуума</i>
<i>Является непрерывным процессом</i>	<i>Является процессом, лишенным непрерывности</i>
<i>Занимает долгое время</i>	<i>Происходит мгновенно</i>
<i>Привносит нечто новое в систему</i>	<i>Изобретает новую систему</i>
<i>Его влияние измеримо и достоверно</i>	<i>Его влияние не может быть измерено</i>
<i>Требует руководства проектами</i>	<i>Требует мозгового штурма</i>
<i>Движимо практическими идеями и полезными предложениями</i>	<i>Движимо вопросами, неожиданностями, странными и неполными идеями</i>
<i>Роль консультанта – побудить к действию</i>	<i>Роль консультанта – поощрить размышления</i>

Управление компанией или проектом является задачей, которая осуществляется в двух различных измерениях. Существует повседневное руководство, состоящее из решений, призванных постоянно улучшать рабочий процесс. Таким образом, менеджер способствует совершению конкретных действий. Но есть и иной, не менее важный уровень, параллельный первому. Менеджер изобретает будущее, разрабатывает сценарии и ищет новые идеи. Он мыслит, стремясь изменить взгляд на вещи.

Реальность и восприятие – два жизненно важных ингредиента эффективного руководства. Это два измерения, формирующие конечную задачу – перемены, которые неминуемо должны произойти на двух уровнях. Новаторство – это подход, благодаря которому команда способна изменить реальность. Творчество – путь, на котором индивидууму удастся изменить свое собственное восприятие. Изобрести что-либо означает привнести нечто новое в систему; сотворить что-либо означает создать новую систему.

Новаторство связано с действием, творчество – с мышлением. Новаторство может быть непрерывным; творчество неизбежно будет дискретным. Как сказал Пикассо, для того чтобы создать, сначала необходимо разрушить. Творчество не является новаторством. Как уже было сказано о двух типах перемен, одно вполне может существовать без другого.

- *Новаторство без творчества.* Если вы копируете чью-то идею, вы не создаете – вы обновляете, рационализировать. Банк, в котором я раньше служил, однажды решил для удобства клиентов работать по субботам до середины дня. Это было новаторство без творчества.
- *Творчество без новаторства.* Идея заменить компьютерную клавиатуру одной мышкой, как это пытались сделать в Исследовательском центре Хегох в Пало-Альто (там, должно быть, какой-то особенно стимулирующий климат), без воплощения в конечный продукт является творчеством без новаторства.

Так что творчество не есть новаторство, но не забывайте, что вам необходимо измениться дважды. Как это возможно, если два процесса настолько различны?

Нам потребовалось пятьдесят лет для того, чтобы перейти от парусников к пароходам. Производители парусов сопротивлялись этим переменам и строили корабли, на которых было все больше и больше мачт. Во время переходного периода создавались судна-гибриды. Например, в 1833 году «Сфинкс», корабль, оснащенный тремя мачтами и паровой трубой, привез в Париж обелиск из Луксора, установленный затем на площади Согласия.

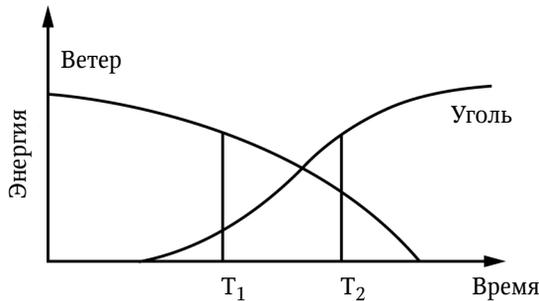


Рис. 1.1. Переход от парусов к паровому двигателю

Представьте себе зеваку, перед которым проплывает подобное сооружение. Как он воспримет двойной источник энергии? Если он впервые видит подобный корабль (T_1), он сочтет, что паровой двигатель – это вспомогательное средство для безветренного дня. Но если это сотый подобный аппарат (T_2), то он будет думать о парусах как о страховке, которая всегда может пригодиться, если двигатель вдруг сломается. Это означает, что один и тот же объект может быть воспринят по-разному и что однажды, наглядевшись на такие корабли, наблюдатель изменит свое мнение о том, какой механизм предусмотрен для экстренных ситуаций (пар, а не паруса), и в его восприятии произойдет перелом.

Естественно, характер этого феномена зависит от человека. Те, кто воспринимают новинки быстро и фанатично, следуют всему новому, обычно быстро адаптируются. Панурговы же овцы

будут сопротивляться до конца, но в итоге, даже если их к этому просто принудят, тоже приспособятся к переменам. Стремятся ли люди к новизне или боятся ее, их мышление развивается дискретным образом, и скорость этого развития неравномерна. Суммировав миллионы образцов дискретного поведения, которые практически накладываются друг на друга, мы можем объяснить кажущуюся непрерывность, с которой меняется мир.

Переход от факса к электронной почте, от обычной фото-пленки к цифровой фотографии, от чеков к электронной системе оплаты – все эти процессы сродни тем, о которых речь шла выше, когда мы говорили о переходе от парусов к паровому двигателю.

Сейчас автомобили так напичканы микропроцессорами, что непонятно, к кому надо обращаться в случае поломки. Нужен ли нам механик с хорошими познаниями в электронике или серьезный специалист по электронике, который разбирается в двигателях?

В своей книге «The Age of the Bleep» («Эпоха блипа») Бруно Джакони задает следующий вопрос: «Как люди воспринимают ключ зажигания в автомобиле, которым можно управлять с помощью голосовых команд. Зачем им этот ключ?» Ответ всегда один и тот же: «Просто так». Потому что мы не можем избавиться от прошлого одним мановением руки.

Еще один наглядный пример. Машины «Пежо» до сих пор имеют трехзначный номер (205, 504, 708), в середине которого всегда ноль. Почему? Ноль находится на том месте, куда раньше вставлялся рычаг для ручного завода. Между прочим, последняя модель «Пежо» названа 1003-й. Шутники говорят: это для того, чтобы удобно приладить такой же рычаг, но уже с двойным разъемом.

По тем же причинам мы имеем сегодня массу «необъяснимых» вещей. Краны для воды и для газа открываются в разную сторону. Клавиатуры калькулятора и телефона устроены по-разному – цифры 1, 2, 3 находятся внизу панели на калькуляторе, и вверх панели на телефоне.

Первые вагоны железнодорожных поездов имели столько же дверей, сколько и купе, потому что они были основаны на модели дилижанса. У автомобилей не было мигающего сигнала поворота – вместо этого они были оснащены стрелой-индикатором поворо-

та, прототипом которого стала рука водителя, высунутая из окна. Англичане продолжают выпускать автомобили левостороннего движения в основном потому, что Наполеон хотел убедить людей ездить по правой стороне, а англичанам не нравился Наполеон (который вполне здраво рассудил, что будет намного удобнее, если экипажи будут двигаться по правой стороне дороги в каждую сторону, чтобы у кучеров не путались кнуты).

Не нужно верить старой байке о соотношении ширины железной дороги и размеров римской упряжки, чтобы понять, что порой настоящее на самом деле – прошлое, которое скрыто под тонким покровом новых идей. Потенциал электричества вначале использовался просто посредством присоединения мотора к неэлектрическому прибору; таковы ранние калькуляторы и швейные машинки. В первых электрических часах с помощью тока просто запускались маятники. Можно, конечно, добавить нечто новое к существующей системе, но рано или поздно придется придумать новую.

Эта ментальная, а иногда сентиментальная привязанность к прошлому – вместо мышления, обращенного в будущее, – становится еще более очевидна, если мы обратим внимание на названия некоторых вещей. Сегодня странновато называть автомобиль железным конем, но в свое время это выражение имело смысл. Мы говорим об «информационной магистрали», а значит, вопреки внешним впечатлениям, мы застряли в прошлом. Было бы лучше взять на вооружение термин «инфодукты», как это я сделал в своей первой книге.

До тех пор пока мы привязаны к существующей идее, мы стараемся выжать из нее все, что возможно. Хороший тому пример – американская телефонная система. В больших городах существуют районные коды 212, 213 и 312 просто потому, что их было легче набрать на дисковом телефоне.

Это примеры аналитического мышления, а настоящие прорывы и квантовые скачки случаются, когда мы мыслим целостно. Телеработа это не просто сумма работы и телекоммуникаций; это также процесс постановки вопросов в контексте нашей профессиональной деятельности в мире, где провода протянуты во все стороны. Будущее состоит не в сложении идей, но в умножении возможностей!

Когда я был ребенком и моя семья отправлялась в отпуск,

мы останавливались, чтобы заправить машину на бензоколонке. Сегодня мы делаем целый привал на заправочной станции. Это намного больше, чем семантическое изменение, – это настоящий привал. Мы более не считаем заправку просто местом, где можно купить горючее: мы думаем о ней, как о месте, где мы можем сделать остановку. Это изменившееся восприятие подстегивает воображение, хотя и не избавляет нас от насоса с бензином.

Причина, по которой магазин Национального географического института в Париже столь разнообразен, заключается в том, что однажды институт перестал видеть себя только производителем карт, он стал источником информации и инструментов для путешественников, спортсменов и горных туристов. Теперь в магазине можно купить не только карты, но и походную обувь, компасы и ножи.

Лимож – фарфоровая столица Франции. Обычно фарфор для нас – исходный материал для сервизов и статуэток. Но однажды некоему лиможцу пришло в голову, что фарфор можно использовать для изоляции основного элемента электроиндустрии, и в результате родилась международная компания Legrand – крупный производитель электрических разъемов и аксессуаров.

Фирма Хегох вступила в новую эру своего развития, заявив, что предлагает услуги по производству и обработке документов. То же самое произошло и с фирмой по продаже недвижимости Century 21, когда она занялась сбором арендной платы. Совсем недавно пересылочная служба UPS начала обслуживать портативные компьютеры. Вас это удивляет? Но если подумать, быстрая починка компьютеров, включая снабжение необходимыми запчастями, – задача скорее из области логистики, нежели техническая.

Идеи рождаются, когда производитель шампанского понимает, что торгует удовольствием, когда владелец гостиницы обнаруживает, что путешественник может быть клиентом, даже если он не останавливается в гостинице на ночь, когда производитель холодильников говорит себе, что он «продает холод», когда изготовитель автомашин приходит к выводу, что его товар – мобильность, и когда традиционная индустрия предлагает не только продукт, но и информацию, которая ему сопутствует.

Все эти примеры представлены в форме диаграмм на рис. 1.2.

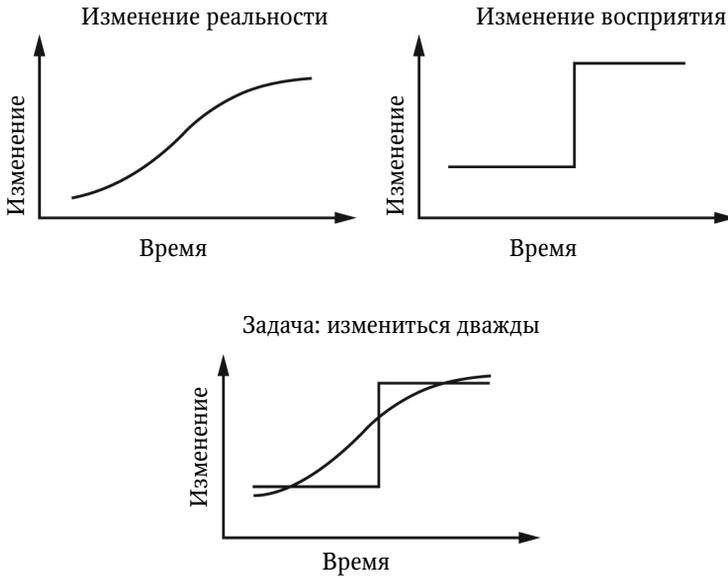


Рис. 1.2. Двойное изменение

Однако, даже если вы согласны со всем сказанным, это не значит, что вам удастся избежать проблем в будущем.

Задумайтесь на минутку о том, как Билл Гейтс оказался вовлеченным в мир Интернета. В начале 1990-х годов Microsoft казалась чрезвычайно успешным предприятием. Компания покорила мир персональных компьютеров, продавая операционные системы – сначала DOS, затем Windows. Она стоила семьдесят миллиардов долларов и насчитывала порядка двадцати тысяч работников. Даже Билл Гейтс имел право думать, что праздник будет продолжаться вечно.

Но уже тогда Интернет начал объединять приверженцев: сначала среди программистов и хакеров, а со временем – и широкую сеть ученых и преподавателей. Это была постепенно формировавшаяся новая реальность.

Слово «Интернет» стало входить в повседневную речь, и можно предположить, что в корпоративных кулуарах Microsoft его слышали все чаще и чаще.

Затем, в 1994 году, как черт из табакерки выскочила компания под названием Netscape. Ее первым продуктом был Netscape Navigator. С помощью этого так называемого браузера можно было проложить себе путь во «Всемирной паутине».

Представьте себе, как Билл Гейтс едет вечером домой и думает: «хм..... бродить по Интернету...».

Новой идее потребовался целый год на то, чтобы пустить корни в сознании Билла Гейтса, но в 1995 году он наконец понял, что Интернет – это не просто интересная «фишка», но следующий Большой Бум.

Едва только Гейтс распознал сдвиг, произошедший в привычной системе понятий, то есть изменил свое восприятие, – он предпринял несколько решительных шагов, чтобы вывести Microsoft на передовые позиции. 7 декабря 1995 года Гейтс «собрал свои войска» в штаб-квартире Microsoft в Сиэтле, пригласив лучших аналитиков индустрии и репортеров. Он собирался сообщить миру, что Microsoft прекращает разработку многих направлений, теряя миллионы долларов, уже потраченных на исследования, и направляет свое нераздельное внимание и творческие ресурсы на покорение возможностей Интернета. Он сказал, что пришло время изменить реальность.

Как следует из приведенных примеров, бизнес всегда находится под влиянием внешней среды, и тут либо пан, либо пропал. Прежде всего, нужно не терять связи с миром (об этом пойдет речь в Главе 2) и чутко реагировать на сигналы, которые подсказывают, что вы отстали от жизни.

Как возглавить процесс (Главы с 3 по 8) и преобразить мир, вместо того чтобы самому меняться под его воздействием? Необходимо изменить собственный взгляд на вещи. В процессе перемен вы должны быть не гвоздем, а молотком!



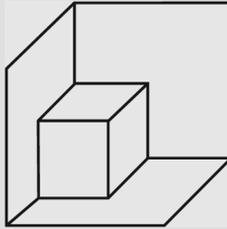
Ключевые идеи этой главы

- ⇨ Великие философы могут вам помочь.
- ⇨ Перемены неизбежны, тут выбирать не приходится.

- ⇨ Выбор только в том, что менять и когда.
- ⇨ Перемены нужно произвести дважды: в восприятии и в реальности.
- ⇨ Новаторство это не творчество!

Если вы хотите почувствовать, что означает оказаться в точке двойного изменения, где ваша реальность, которая долго плелась следом, внезапно делает бросок вперед, взгляните на следующую диаграмму.

Что вы видите? Небольшой кубик в нижнем левом углу? Возможно. А теперь медленно поверните страницу по часовой стрелке. Не отводите взгляд от картинки.



Продолжайте поворачивать страницу. Когда рисунок оказывается перевернут вверх ногами, многие видят другую фигуру.

Этот новый образ бросает вызов нашим установкам – это нарушение постоянства, взвихрение. Небольшое перемещение кубиков не изменяет картины. Мир преобразуется, и мы не замечаем этого, пока свершившаяся перемена вдруг не встает перед нами во весь рост.

Об этой небольшой геометрически-метафорической манипуляции можно сказать немало:

- *Мы видим кубы там, где их нет! Рисунок двухмерен (по определению), но кажется трехмерным.*
- *Даже если фигура одна и та же, два разных человека увидят ее по-разному.*
- *Смена одного изображения другим происходит резко и сопровождается небольшим шоком.*

- *Даже если зритель знает, что должно произойти, невозможно с легкостью перейти от одного изображения к другому. Мы не полностью контролируем то, как и что мы видим.*

Вот оно. Перед нами в очередной раз встает древняя как мир проблема: странные взаимоотношения между вселенной и людьми, которые ее населяют, между средой и человеком, ее наблюдающим, между субъектом и объектом. Эта двучленная конструкция – основа философской мысли. С одной стороны, мир, с другой – то, как мы его видим. Иными словами, реальность и ее восприятие.