

Пролог

Поднимаемая волну

Эта идея родилась у Джорджа Хендерсона по прозвищу Чума 15 октября 1981 года на трибуне до отказа заполненной Оракл Арены*. Шла третья игра серии плей-офф Американской бейсбольной лиги между «Окленд Атлетикс» и «Нью-Йорк Янкиз». Два предыдущих матча «Атлетикс» проиграли. Джордж-Чума уже около трех лет был заводилой в группе поддержки «Атлетикс». Только не думайте, что он размахивал помпонами или прочей чепухой. Эдакий безумный герой Робина Уильямса с всклокоченными, как у Альберта Эйнштейна, волосами, облаченный в короткие шорты и футболку, он бродил между рядами и самозабвенно колотил в маленький барабан: он зажигал публику и вел за собой девушек из группы поддержки. Миллионы болельщиков из области залива Сан-Франциско** просто обожали Джорджа и подхватывали его речевки: «Давай, Окленд, давай!» Но в тот день все было по-другому. В воображении Джорджа-Чумы родилась такая картина: в его секторе зрители вскакивают на ноги, это движение подхватывают другие сектора, и так по стадиону катится гигантская непрерывная волна всеобщего энтузиазма! Этот день — 15 октября 1981 года, когда Джордж-Чума Хендерсон изобрел волну, — вошел в историю¹.

У всего на свете есть свое начало.

Меня всегда завораживал вид волны, поэтому я хотел найти Джорджа и попросить его рассказать историю ее возникновения. «В день, когда я впервые поднял волну, я уже знал, чего хотел, — сказал он. — Я ясно представлял, что должно было произойти, но, кроме меня, на стадионе никто больше об этом не догадывался».

* Оракл Арена (англ. *Oracle Arena*) также известна под названиями Окленд Колизеум Арена, Окленд Арена, Арена в Окленде и Новая Арена; крытый стадион в Окленде. *Прим. пер.*

** Городская агломерация в Северной Калифорнии, сформировавшаяся вокруг залива Сан-Франциско и названная его именем. *Прим. пер.*

Для начала я ударил в барабан. Это помогло мне привлечь внимание ближайших секторов. Секрет успеха именно в этом: понимаете, грохот барабана означает энергию и эмоции; болельщики видят, что я с ними, что я испытываю то же, что и они. Я брожу по всему стадиону и бью в свой барабан. Болельщики чувствуют эту энергию, они видят, как сильно я люблю игру, как сильно люблю команду. Я веду себя так, как хотел бы вести себя любой болельщик, и это нас сближает.

В тот день я должен был объяснить всем то, что родилось в моем воображении. Очень важно — задать настрой. Если вы не сумеете задействовать всех, ничего не получится. Чтобы осуществить задуманное, требуется практически стопроцентное участие, в этом весь смысл. И я принялся колотить в барабан и кричать: *«Мы с вами сейчас встанем и поднимем руки вверх. Этот сектор начнет, а вот этот сектор подхватит, — стал я кричать следующему сектору. — Я начну, а вы продолжите».*

Я знал, что волна угаснет. Я не знал, сколько секторов она пройдет, прежде чем затихнуть, но знал, что в конце концов это произойдет. Никто никогда раньше не видел такого. Поэтому я их подготовил. Я крикнул им, что, когда волна уляжется, все три сектора должны как можно громче завопить: «У-уууу!» Я не мог в одиночку докричаться до всего стадиона, но мне казалось, что вместе у нас все получится. Потом я сказал: *«На счет три мы начнем вот отсюда; затем подхватит ваш сектор, а вы будьте готовы продолжать».* И я завопил во весь голос, затем встал и поднял руки вверх первый сектор, за ними — второй... Потом третий... Четвертый... Волна прошла по пяти секторам, а потом угасла. Болельщики смотрели на поле, они не понимали, что происходит. Поэтому волна и затихла.

Точно по сигналу три сектора начали реветь «У-ууууу!», а я продолжал бить в барабан. Я кричал, размахивал руками. Через весь стадион услышать мои вопли было невозможно, но болельщики слышали бой барабана, видели мои жесты, и они поняли идею. Когда я решил повторить волну, поднялись 11 секторов — практически треть стадиона. Волна улеглась за основной базой. Внезапно раздалось самое громкое «У-ууууу!» на свете — рев подхватили шесть, а может, и восемь секторов. И болельщики на дальних трибунах наконец-то поняли, чего я от них ждал. Поэтому я крикнул: «Давайте попробуем снова!» Нет, не так, я крикнул: «Мы сделаем это снова!» И мы начали поднимать волну в третий раз.

Все три яруса в унисон вздымали руки — гигантская волна человеческой энергии охватила стадион. Она докатилась и до основной базы. Но не затихла — волна становилась все мощнее. Люди кричали от восторга. Волна прошла через основную базу и всю дальнюю часть поля, прокатилась по скамейкам под открытым небом и вернулась в наш сектор. Волна не затихала! С каждым новым кругом она обретала новую силу. Люди словно обезумели. Никто раньше такого не видел.

Известный левый филдер команды «Атлетикс» Рики Хендерсон, которого еще называли Перехватчиком за его мастерскую пробежку между базами, как раз в тот момент подходил к бите. Он посмотрел вверх, увидел то, что происходило на трибунах. После этого он вышел из домашней базы и на протяжении чуть ли не двух минут поправлял перчатки, глядя на волну. Он просто стоял там и смотрел. Я не знаю, сколько кругов сделала волна — четыре, пять или шесть, — но она была очень мощной.

После волны толпа заметно изменилась — все были взволнованы и поглощены игрой. Они знали, что помогли. Они почувствовали прилив какой-то новой энергии. Когда я начинал скандировать речевки и кричалки или принимался хлопать, толпа кричала *намного* громче. То, что я увидел и почувствовал в тот день, я вижу и чувствую сегодня, спустя почти 25 лет после того, как мы подняли первую волну: я вижу сверхмощную энергию, которой она питает стадион. Болельщики становятся частью игры, они приносят в нее собственную энергию.

Волна — невообразимое зрелище. Все эти люди на всем огромном стадионе, не сговариваясь, каким-то чудесным образом объединяются в грандиозном совместном действе, вдохновленном общей целью: помочь своей команде выиграть. Волна, происходящая на таких вавилонских столпотворениях — от Олимпийских игр до международных футбольных матчей, — не зависит ни от языковых, ни от культурных различий (на самом деле ее часто называют Мексиканской волной, или *La Ola*, поскольку впервые она возникла во время финала чемпионата мира по футболу, который проходил в 1986 году в Мексике)². Здесь не важны ни пол, ни доход, ни социальный статус. Это чистое выражение эмоций — выход коллективной страсти.

Когда я в 1994 году начинал работать в корпорации LRN, мне казалось, что было бы здорово придумать для нас что-то похожее по духу на волну — такое же богатое и пестрое сродство людей, поддерживающих свою команду. Существует

ли способ пробудить такой же вихрь творческой энергии, но в деловых целях? *Что нам нужно для того, чтобы поднять волну?*

Если рассматривать волну как человеческое проявление, то становится ясно, что поднять ее под силу любому — и полной энтузиазма мамаше юного футболиста, и четверем подвыпившим парням с пивным пузом, чья голая грудь выкрашена в зеленый цвет Окленда, и восьмью подросткам, которые боготворят звезду команды. Для этого не надо быть ни владельцем стадиона, ни самым богатым или самым влиятельным человеком. Для этого даже не надо быть наемным энтузиастом вроде Джорджа-Чумы. Смешно представить себе, что кто-то достанет визитку и произнесет: «У меня самая высокая должность, поэтому я и буду поднимать волну». Поднять волну может каждый — это поистине демократический акт.

Так что же для этого нужно? Попробуем разобраться. Представьте себе, что вы наблюдаете за футбольным матчем. Хозяева поля — а вы болеете за них — проигрывают в результате тачдауна. Команда нервничает, вы разочарованы тем, как ведут себя болельщики: они что-то слишком спокойны, они кажутся даже вялыми. И у вас возникает идея: вы жаждете помочь вашей команде выиграть, дать ей почувствовать, что у нее есть преимущество — родные стены, которые, как известно, помогают. Вы хотите выразить единство с командой, что-то вроде корпоративного духа, который превратился бы в мощную волну энергии. Но вы прекрасно отдаете себе отчет в своих возможностях: стадион вам не принадлежит, остальные болельщики вашей команды ничего вам не должны — они вольные птицы, пусть и пришли поболеть за свою команду. Они жуют попкорн, едят хот-доги, пьют прохладительные напитки, более того — многие из присутствующих вообще болеют за соперников! Уж они-то для осуществления вашей задумки вообще не годятся. Сидящий рядом парень, судя по всему, сегодня не в настроении вскакивать с места; возможно, он злится на команду, потому что она хочет поменять ресивера, которого этот парень считает лучшим. Так что же вам потребуется?

Во-первых, вам необходимо привлечь внимание. Чтобы поднять волну, надо стать лидером, поэтому вы должны хотеть им стать. Вы должны подняться, сообщить о том, что вы задумали, а также вдохновить других помочь вам воплотить вашу идею в жизнь. Как этого добиться? Джордж-Чума воспользовался барабаном, но если вы решите принести барабан, то охранник возле металлоискателя, скорее всего, заставит вас оставить его в машине. Конечно, вы можете повернуться к сидящему рядом парню и сказать: «Эй, друг, вот тебе 20 баксов,

давай встанем». Возможно, он согласится, но давайте смотреть правде в глаза: если вы не Билл Гейтс, то, вероятнее всего, обанкротитесь раньше, чем все 60 тысяч болельщиков согласятся участвовать в вашей авантюре, и уж точно вам не хватит средств мотивировать их на второй такой поступок. Чем бы ни купили лояльность публики, она вскоре исчерпает себя, и болельщики либо усядутся на свои места и так и будут сидеть, либо потребуют большего. У денег в качестве мотивации имеются свои пределы.

Вы также могли бы обратиться к окружающим со словами: «Слушайте, я сильнее вас, и если вы не подниметесь тогда, когда я скажу вам подняться, мне придется применить физическую силу». Впечатляющая демонстрация брутальности, возможно, заставит некоторых вам подчиниться. Но страх, как ни печально это звучит, также имеет свои пределы. Вы можете заручиться поддержкой сидящих рядом с вами, но те, кто сидит на расстоянии трех секторов или на другой стороне стадиона, скорее всего, не испугаются ваших угроз — они чувствуют себя в безопасности и поэтому, вероятнее всего, будут и дальше продолжать делать то, что им нравится, или, возможно, даже покинут стадион. Накачанные мышцы и злобный голос мало к чему мотивируют, разве что к бегству. Да даже если они и согласятся поддержать вашу идею, то с каким настроением они поднимутся? Но и один человек может сыграть важную роль в создании огромной и мощной волны, поэтому вам потребуется не просто участие, а участие энтузиаста. Перепуганные люди либо в ужасе подскочат, либо будут вставать медленно, нехотя, демонстрируя вынужденное подчинение вашему давлению. Так какой получится ваша волна? Будет она мощной, блистательной или вялой и никчемной?

Поскольку мы с вами исключили деньги в качестве мотивации и грубую силу как способ убеждения, наилучшим способом достучаться до окружающих вас незнакомцев, скорее всего, станет вербальная коммуникация (хотя вы друг для друга чужаки, вас все же объединяет общий интерес — вы смотрите одну и ту же игру, поэтому с общности интересов и начнем). Итак, что же надо сказать или, что еще более важно, *как* надо это сказать? Повторюсь, у вас несколько вариантов. С одной стороны, вы можете подумать: «Информация — это сила. Чем больше я знаю, тем больше у меня преимуществ по сравнению с другими болельщиками». У вас есть идея, и вы не хотите, чтобы кто-то ее украл, поэтому вы поворачиваетесь к сидящему рядом и говорите: «Я сейчас попрошу вас кое-что сделать, но я не могу сказать вам, почему я прошу об этом; просто это очень важно. Верьте мне». Итак, вы затаились и просите огромное количество

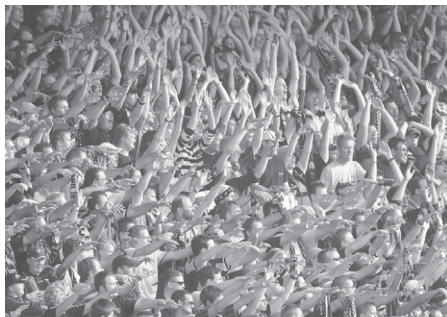
людей рискнуть и, вполне вероятно, выставить себя на посмешище или, что еще глупее, кричать и поднимать волну по непонятным им причинам по указке незнакомого человека. Джордж-Чума был фигурой привычной, за три года барабанного боя на играх «Окленд Атлетикс» он заслужил достаточно доверия, чтобы проверить такое дело, но даже Джордж рисковал столкнуться с группой новичков, которые приехали из другого города и видели в нем лишь очередного чокнутого с барабаном. А если вы попытаетесь сделать нечто подобное, окружающие, вероятнее всего, подумают: «А с чего это вообще должно сработать? И почему я должен верить этому незнакомцу?» Ваша деятельность, достойная агента ЦРУ, вряд ли вызовет у них необходимое вам доверие.

Теперь вы склонны думать, что, наверное, лучше было бы *поделиться* своей идеей с другими болельщиками. Конечно, есть шанс, что презентация в формате PowerPoint, показанная на большом экране и объясняющая сложную физику человеческого взаимодействия, лежащую в основе волны, поможет вам склонить болельщиков на свою сторону:

Рис. 1. Венгерское исследование волн

Венгерское исследование³ показало, что волна:

- Обычно движется по часовой стрелке.
- Составляет 6–12 метров в ширину (в среднем 15 мест).
- Двигается со скоростью примерно 12 метров (20 мест) в секунду.
- Поднимается не более чем несколькими десятками людей.
- Приобретает стабильную и почти линейную форму по мере распространения по толпе.

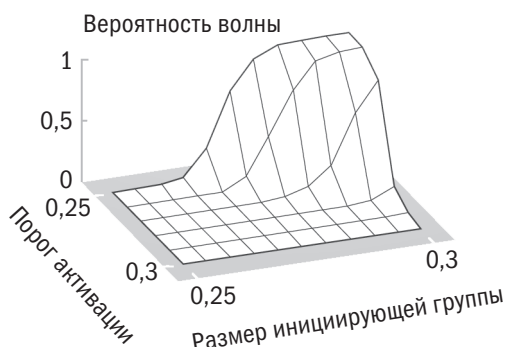


Владимир Рыс, Германия, матч «Аахен» против «Боруссии», Мёнхенгладбах, 2006

Очевидно, что презентация в формате PowerPoint может свидетельствовать о высокой степени вашей подготовленности по данному вопросу и о ваших компьютерных навыках, однако ей, скорее всего, не хватает той изюминки, которая способна вдохновить 60 тысяч человек. Даже если бы вы пытались возбудить волну на бейсболе, матчи которого, что скрывать, тянутся целую вечность, супер-профессиональная презентация в PowerPoint все равно вряд ли вызовет больше интереса, чем парень, торгующий орешками.

Рис. 2. Вероятность волны

Общепризнанные подходы к теоретической интерпретации средств возбуждения можно обобщить, включив в них социальное поведение человека. По аналогии с моделями средств возбуждения люди рассматриваются как возбудимые единицы.



- Единицы активируются внешним стимулом — взвешенной по расстоянию и направлению концентрацией людей, находящихся рядом и превышающих пороговое значение (c).
- Сразу после активации каждая единица следует одному и тому же набору внутренних правил для преодоления активной фазы (встать и создать волну) и рефрактерной (пассивной) фазы, перед тем как вернуться в свое исходное (возбудимое) состояние покоя.

Ни один из этих способов нам явно не подходит. Отсюда вывод: важно то, как именно вы донесете свою идею до широких масс, то есть какую связь вы наладите с окружающими. Суть волны — того, что делает ее таким мощным выражением человеческих эмоций, — в том, что ею движет всеобщая страсть, направленная на то, чтобы помочь хозяевам поля выиграть. Ее ценность превышает любых действий одного человека, она объединяет всех болельщиков. Люди пошли за Джорджем-Чумой не ради самого *Джорджа*; волна — воплощение лидерства, но самый важный аспект волны заключается в том, что вы непременно забываете, откуда она началась — с сектора 32? или 64? или же 132? Болельщики поддерживали идею, поскольку Джорджу удалось их объединить, побудить к действию, а когда вам удастся задействовать всех, то уже не важно, с какого сектора поднимается волна. Она просто поднимается. Болельщики поддерживали идею Джорджа-Чумы не потому, что все кричали «У-уууу» (это был всего лишь способ привлечь внимание большого стадиона). Они поддерживали ее потому, что им была близка позиция, за которую он выступал, а еще потому, что им нравилось, как он бил в свой барабан, отстаивая свою точку зрения.

Таким образом, чтобы поднять волну, вам потребуется *установить связь* с теми, кто вас окружает, *поделиться с ними* своей идеей и *задействовать их* на благо общей цели. Вам придется руководить волной не при помощи официальных полномочий, дисциплинарной власти или взрывного устройства под трибунами, а используя свое обаяние. Чтобы люди вас поддержали, ваши намерения должны быть искренними и прозрачными, вы не должны ничего утаивать, и вы

должны завоевать их доверие. «Эй! — можете закричать вы, переполняемый страстью, убежденностью и неукротимыми эмоциями, которые вы жаждете передать другим. — У меня есть идея! Давайте все дружно встанем, поднимем руки в воздух и громко закричим! Мне кажется, это поможет нам выиграть!»

Кто не хочет выиграть?

Мне нравится использовать понятие волны в качестве метафоры, поскольку она олицетворяет собой то, чего может добиться разноликая группа людей, объединенных общей целью. Она олицетворяет силу, которая передается от человека к человеку, и люди действуют страстно и без оглядки. Зачастую мы не осознаем, что существует такой эффективный способ достижения цели — стратегия *как*, которая подразумевает полную прозрачность и откровенность в выражении намерений и ясно демонстрирует значимость для вас самой идеи. Именно подход *как* определяет, какой будет ваша волна, и помогает ей еще долгое время двигаться и после того, как она выйдет за пределы вашего контроля. Я понял, что каждый, кто захочет поднять волну, способен осознать, сконцентрироваться и выпустить на свободу всю свою энергию в сфере бизнеса (а может, и во всех остальных сферах жизни), и это не зависит от положения, статуса и полномочий. В этом и заключается первый посыл данной книги.

Волну удастся поднять, эффективно воздействуя на окружающих. Но чтобы волна поднялась и не стихала, на стадионе должны сложиться такие условия, чтобы энергия, генерируемая несколькими людьми, могла передаться всей толпе. Исследования показывают, что волны легче поднимаются и дальше продвигаются на круглых или овальных стадионах, чем на прямоугольных площадках. Маловероятно, чтобы на игре школьных футбольных команд, где болельщики с разных концов города сидят по разные стороны поля, решили вдруг объединить усилия, хотя все они живут в одном городе. Однако это не распространяется на овальные стадионы, несмотря на столь же сильный дух соперничества. Поэтому организациям лучше строить стадионы, стимулирующие создание волн, в то время как командам стоит создавать условия, необходимые для поднятия волны. Это вторая идея книги.

Не так давно в нью-йоркском магазине я заказал жене в честь годовщины свадьбы браслет. Ювелирный магазин отправил мой заказ в Лос-Анджелес с ночной службой доставки UPS, чтобы украшение было у меня точно в назначенный день (всем известно, что отсутствие подарка на годовщину — настоящее преступление, что там в сравнении с этим запоздать с доставкой товара для важного клиента!). На следующий день я встретился в холле с обслуживавшим

наш офис курьером службы доставки UPS Энджелом Замора, однако мой заказ не пришел! Энджел увидел, как я разочарован, и попросил не расстраиваться. Хотя его рабочий день заканчивался как раз на моем заказе, час спустя он все еще разговаривал по телефону с центральным складом, расположенным в деловой части Лос-Анджелеса. В результате он отследил, где находится моя посылка, выяснил, что произошла ошибка склада, и затем договорился о том, чтобы мне доставили посылку вечером специальным рейсом. Затем дал мне номер своего мобильного телефона и номер телефона своего руководителя и пообещал лично контролировать ситуацию до ее полного разрешения. К пяти часам вечера посылка была у меня.

Когда несколько дней спустя я снова встретился с Энджелом — он как раз развозил посылки, — я сказал, насколько был признателен ему и впечатлен тем, как он справился с ситуацией: он делал все возможное, чтобы не нарушить обещание, данное службой UPS. Он отреагировал достаточно прозаично: «Это моя работа». Мне это напомнило старую добрую историю о двух парнях, которые делали кирпичную кладку. Когда первого спросили, что он делает, он ответил: «Кладу кирпичи». А второй сказал: «Я строю собор». Некоторые видят себя каменщиками, которые просто кладут кирпичи. А Энджел строит соборы. Он видит себя не просто курьером — он ощущает себя тем лицом, с помощью которого компания UPS выполняет свои обещания. Он поднимает волны, благодаря которым UPS стала лидером в своей области. Видя свою роль в более широком контексте и ориентируясь на цель, он определил не только свою компанию, но и себя не по тому, *что* он делает — доставляет посылки, а по тому, *как* он это делает — с заботой, страстью, инициативой и чувством принадлежности к чему-то большему. Такая стратегия *как*, его усилия и умение налаживать контакты позволили Энджелу поднять волну, заинтересовать других сотрудников найти мою посылку и организовать специальную доставку ее в мой офис.

Но и UPS, в свою очередь, создает такую рабочую обстановку, которая позволяет рождаться волнам. Энджелу не пришлось преодолевать вереницу бюрократических утверждений и одобрений, чтобы получить согласие на сверхурочную работу. UPS понимает и организует стратегию *как*, тем самым позволяя своему персоналу на передовой правильно делать работу и выполнять все обещания перед клиентами с минимальными издержками для системы. Ценности и модели поведения UPS и Энджела совпадают, и это вдохновляет Энджела поступать так, как он поступил.

В современном деловом мире у компаний, ориентированных на долгосрочный успех, способных опережать других на рынках с высокой конкуренцией, есть эта изюминка — некая энергия, очень похожая на энергию волны. Волна — результат того, *как мы делаем то, что мы делаем*. Если сидящий на стадионе зритель задумал воплотить в жизнь определенную идею и при этом чувствует в себе достаточную уверенность, вдохновение и способности, чтобы установить контакт с окружающими, можно вершить великие дела. Чтобы построить и поддерживать долгосрочный успех в новых социально-экономических условиях, определяющих современный мир, вы должны обрести новую силу — силу человеческого поведения, силу *как*.

Построить успех, фундаментом которого станет человеческое взаимодействие? Я могу предположить, что вы подумаете, прочитав эти слова. *«Это невозможно! — решите вы. — Бизнес — агрессивная среда, где борьба идет не по правилам. Это жесткая конкуренция, давление, направленное на повышение показателей, переменчивые условия и постоянная вероятность краха. Можно лишь мечтать об идеальном мире, где у всех прозрачные намерения, где все действуют в соответствии с ценностями, где все вдохновляются общими целями, обращаются друг с другом доброжелательно и открыто и объединяют усилия ради общего блага. Но в жизни так не бывает»*.

Я бы обидел вас, если бы не признавал, что у каждого имеется собственный опыт, который заставляет нас думать, что многие из представленных в книге идей выглядят воздушными замками и что мир далеко не идеален. Но я надеюсь показать вам, что мира, который формировал и оказывал влияние на предыдущий опыт (в котором бизнес — это война, информация — сила, а все лавры достаются победителю), больше не существует. Новые технологии, коммуникация, интеграция и взаимосвязь вкупе с предсказуемыми циклами истории создают условия для решительных изменений в тактике ведения бизнеса и в том, как мы проживаем свою жизнь. Окружающая нас действительность меняется быстрее, чем мы успеваем ее понимать, и я надеюсь, что смогу помочь вам понять, насколько радикальны — и перманентны — такие перемены. Чтобы процветать в этом суперпрозрачном и гиперсвязанном мире XXI века, нам тоже придется измениться.

На протяжении всей книги я буду говорить о том, как получилось, что качества, которые мы воспринимаем как положительные — доверие, уважение, прозрачность, целенаправленность и репутация, — стали твердой валютой в нашем связанном мире. Сегодня это условия эффективности, производительности

и прибыльности. Вы поймете, почему поведенческий подход *как* стал определяющим фактором достижения долгосрочного успеха. На первый взгляд эти идеи, возможно, противоречат вашему привычному опыту и даже кажутся парадоксальными. Дочитав книгу до конца, вы, возможно, измените свое мнение.

Волны — это весело, и это их основное преимущество. Ведь это здорово — вскочить с места, задрать руки и закричать что есть силы, подбадривая любимую команду, и, что еще более важно, *иметь возможность установить связь со всеми остальными людьми на стадионе*. Джордж-Чума сказал, что самое важное в его первой волне и в каждой из последующих, которые ему доводилось поднимать, то, каким образом она изменяет все, что происходит после нее. Все оставшееся время зрители болеют энергичнее. Они взволнованы, и их сильнее увлекает игра. Они чувствуют себя частью общего процесса. Волна не просто мощь сама по себе, она влечет за собой высвобождение другой, долгосрочной и стойкой силы. Это неотъемлемое свойство силы: стоит цепи замкнуться, по ней сразу начинает идти ток.

Та самая волна вибрирует в душах людей, работающих в таких компаниях, как UPS, и во многих других компаниях, прославленных этими людьми. Она означает чудесное преобразование — подход, определяющий, *как* мы делаем то, что мы делаем. Мне кажется, любой человек, любая группа людей могут понять, освоить и научиться применять эту силу — и книга поможет вам в этом. Потому что эта книга о приливной энергии правильного поведения — *как* делать то, что мы делаем.