

СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЯМ	7
-------------	---

ВСТУПЛЕНИЕ. Зачем читать эту книгу?	9
-------------------------------------	---

ЧАСТЬ 1

ПРОБЛЕМА: УГЛЕРОДНОЕ, ЖИВУЩЕЕ ЧУВСТВАМИ СУЩЕСТВО В КРЕМНИЕВОМ, ОПЕРИРУЮЩЕМ ЦИФРАМИ МИРЕ

ГЛАВА 1	Много цифр, мало смысла	15
ГЛАВА 2	Темная сторона мониторов и как ее контролировать	32
ГЛАВА 3	Поиск смыслов на высокотехнологичных рабочих местах	46

ЧАСТЬ 2

ПРОТИВОВЕС УСТРОЙСТВАМ, МОНИТОРАМ И ДАННЫМ: КАК ОСТАТЬСЯ ЛЮДЬМИ. СЕМЬ ПРИНЦИПОВ

ГЛАВА 4	Выложить «какашку» на стол, или поговорим о горькой правде	65
ГЛАВА 5	Правда в том, что перемены – отстой	79
ГЛАВА 6	Поэзия PowerPoint: дайте волю креативности	96
ГЛАВА 7	Не таланты для компании, а компания для талантов	109

ГЛАВА 8	Диверсификация и вдумчивое использование временного ресурса	126
ГЛАВА 9	Назначайте больше совещаний	138
ГЛАВА 10	Апгрейд ментальной операционки	152

ЧАСТЬ 3

ОБЪЕДИНЯЯ ИСТОРИЮ И ТАБЛИЦЫ: ДУША В ЭПОХУ МАШИН

ГЛАВА 11	Роботы вычисляют. Люди фантазируют	167
ГЛАВА 12	Как руководить с душой	180

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Выживание в Третью эпоху всеобщей связности	195
БЛАГОДАРНОСТИ	216
ПРИМЕЧАНИЯ	219
ОБ АВТОРЕ	233

К ЧИТАТЕЛЯМ

Если бы у меня было всего одно слово, чтобы описать эту книгу, это было бы слово «баланс». В период стремительного развития рынка данных, нейросетей, машинного обучения, технологий очень легко потерять баланс между миром цифр и машин и миром эмоций и человеческих историй. Ришад Тобакковала, названный журналом TIME одним из пяти наиболее выдающихся новаторов в маркетинге, имеет глубокое понимание обоих миров. Начав свою карьеру с создания коммуникационных историй в легендарном офисе Leo Burnett в Чикаго, спустя годы он возглавил становление диджитал-бизнеса и дата-аналитики в Publicis Groupe. В своей книге он рассматривает аспекты взаимоотношений данных и человека в бизнесе с разных сторон и на реальных кейсах, за каждым из которых стоят решения конкретных лиц, столкнувшихся с последствиями нарушения баланса. Как обеспечить конкурентное преимущество бизнесу на рынке, где доступ к данным есть почти у всех? Если дать двум аналитикам одни и те же цифры, результаты всегда будут различаться, ведь цифры говорят лишь с теми, кто умеет задать правильный вопрос и увидеть то, что не откроется остальным. Как развивать и мотивировать команду, которой будут доступны реальные инсайты среди потоков графиков и которая сможет соединять неочевидные тренды, сомневаться, перепроверять и тем самым придавать цифрам в ячейках настоящее «ЗНАЧЕНИЕ»? Как управлять бизнесом в условиях конкуренции одновременно и за большие данные, и за таланты? И что будет, если погрузить дата-аналитиков в мир современного искусства? На основании своего опыта Ришад предлагает прикладные методики и подходы, которые будут интересны бизнесам разных категорий для выстраивания баланса между миром цифр и командами по ту сторону монитора. А самое главное — для контроля этого баланса.

Юлия Удовенко,
Business Transformation Director
Publicis Groupe Russia

ВСТУПЛЕНИЕ

Зачем читать эту книгу?

Время — все, что у нас есть. Зачем же тратить самый ценный ваш ресурс на эту книгу? Затем, что после прочтения, надеюсь, у вас изменится взгляд на то, как развиваться и сохранять адекватность в эпоху перемен. Это касается как личного роста, так и развития вашей компании и окружения. Как не сбиться с пути, сохраняя здравый смысл, и процветать в стремительно меняющемся мире технологических, демографических и иных глобальных трансформаций?

Для этого нужно задаться парой вопросов, над которыми в компаниях обычно не задумываются:

- почему данные не всегда указывают верный и простой путь, что встречается сплошь и рядом;
- почему перемены — это отстой;
- почему чем больше совещаний, тем лучше;
- почему так важно иметь смелость открыто говорить плохие новости и развивать в компании соответствующую культуру.

Вы не только узнаете, в чем секрет великих лидеров, но и поймете, как взаимодействовать с плохим руководителем и самому не стать таковым.

Вы научитесь извлекать информацию из данных и видеть красоту в обыденной работе.

Эта книга напоминает: наш мир насыщен цифровыми высокотехнологичными устройствами, но живут в нем все те же чувствующие существа. Люди. Как вы и я.

Компании могут обучать имеющийся персонал и перестраивать процессы или же нанимать новых сотрудников и внедрять новые методы работы. Зачастую и то, и то одновременно. Эта книга о том, как обновлять «прошивки» людей и компаний, учитывая и рациональную, и эмоциональную составляющие. Бизнес не должен сбрасывать со счетов не поддающиеся измерению величины: людей, их чувства, а также культуру организации — то, что я называю «душой компании». В этом ключевая идея. Душа особенно важна, когда люди и компании пересматривают свой путь развития, готовясь к будущему, наполненному цифровыми устройствами, распределенными сетевыми технологиями, аналитикой данных и искусственным интеллектом.

Мир все больше фокусируется на использовании данных в режиме реального времени. Финансовые рынки беспощадны к компаниям, не достигающим поставленных целей. И я боюсь, что наша сегодняшняя одержимость цифрами окажется в долгосрочной перспективе губительной для здоровья и наций, и корпораций.

Разумеется, результаты, данные, скорость реакции, технологии — все это необходимо, чтобы бизнес оставался на плаву. Необходимо, но не достаточно для успеха, если мыслить стратегически. Последние пять лет я наблюдаю перегиб в сторону цифр, алгоритмов и всего, что можно посчитать и измерить. Он вынуждает бизнес мыслить краткосрочными целями, пестует индивидуализм и психологию исполнителя-наемника. В то время как нужно думать на перспективу, поощрять командную работу и осознанное выполнение задач с учетом конечной цели.

На первый план все чаще выходят цифры — или, как я говорю, *таблички*. Все меньше внимания уделяется культуре, человечности, эмоциям — тому, что я называю *живой историей*. Успешные деятели и компании сочетают оба подхода и тем самым спасают душу своего бизнеса.

Чтобы меня не сочли противником передовых технологий, мечтающим о возвращении старых добрых доцифровых времен, расскажу пару слов о себе. Вырос в Бомбее, Индия. Получил степень по экономике и высшей математике в Мумбайском университете. Затем поехал в США и получил MBA в сфере маркетинга и финансов в Чикагском университете — образовательном учреждении, где цифры в почете, как нигде.

За 37 лет работы в Publicis Groupe — крупной международной маркетинговой компании, занимающейся бизнес-трансформацией и насчитывающей 80 000 сотрудников, — я занимался созданием первых агентств цифрового маркетинга и компаний по стратегическому консультированию. Кроме того, участвовал в становлении и развитии одного из двух

крупнейших мировых медиабайеров* цифровых ресурсов, а также ресурсов, использующих технологии на основе данных (data-driven).

Я побывал руководителем крупных международных фирм, занимающихся электронной коммерцией и цифровыми технологиями (например, Digitas for Publicis), а также директором по стратегии и развитию Publicis Groupe. При этом и сам консультировал многих наших клиентов по вопросам преобразований бизнеса.

Эта краткая биография призвана показать, что цифровизация и данные не чужды мне. Я, разумеется, верю в цифровую трансформацию. Как и в то, что обеспечивают эту трансформацию люди. Я признаю ценность данных, гаджетов и программного обеспечения. Но в той же степени я ценю эмпатию, инновационность мышления и отношения между людьми.

Весь мой профессиональный путь связан с трансформацией. Моя работа построена на том, чтобы видеть неизбежность изменений, уметь ими управлять и приспосабливаться к меняющейся реальности. Перемены требуют внедрения новейших технологий. Но они также требуют от людей проявления их сильнейших сторон.

Мне приходилось иметь дело со сменой траектории — как корпоративной, так и моей личной. Переосмысление пути развития предполагает создание чего-то нового, а для этого нужны передовые программные продукты, новые автоматизированные процессы. А еще для этого требуется, чтобы люди загорелись новой идеей и подпитали ее своими мыслями и действиями.

Я руководил преобразованиями компаний как в США, так и в других странах по всему миру и заслужил репутацию пионера цифровых технологий. Но также известен тем, что помогаю сотрудникам поймать вдохновение и даю толчок развитию их талантов. И здесь нет противоречия.

Эта книга о будущем, основанном на лучших уроках прошлого.

Книга о холодных цифрах, которые не отменяют тепла и человечности.

Книга, основанная на убеждении в том, что у бизнеса может и должна быть душа.

Почти 40 лет опыта дистиллировались в 200 страниц, дающих ответы на десяток вопросов, которые мне постоянно задают последние пару лет. Задают люди разных возрастов, национальностей и профессий. И часто меня спрашивали, а нет ли какой-нибудь книги, в которой можно найти ответы на эти вопросы. Не было такой книги. До сегодняшнего дня.

* Медиабайер — компания, занимающаяся медиабаингом. Медиабаинг — оптовая закупка рекламных площадей и эфирного времени для перепродажи рекламодателям. — Прим. пер.

«Компания для людей» написана так, что вы можете ее читать с любой главы и в любой последовательности. Никто не знает, что для кого актуально в данный момент. Вы сами решаете, как читать эту книгу. Так я постарался сэкономить ваше время, потому что время — все, что мы имеем.

Надеюсь, вы сможете уделить мне немного своего внимания.

Благодарю вас.

ЧАСТЬ 1

ПРОБЛЕМА

Углеродное, живущее чувствами
существо в кремниевом,
оперирующем цифрами мире

ГЛАВА 1

МНОГО ЦИФР, МАЛО СМЫСЛА

23 января 2019 г. я выступал в Нью-Йорке перед аудиторией из 700 топ-менеджеров, активно применяющих различные алгоритмы, технологии и аналитику для повышения эффективности маркетинговых мероприятий. Я признал, сколь многое нам дали интернет, поисковики, интернет-торговля, мобильная связь и соцсети. И отметил, что на данный момент пять самых дорогостоящих компаний Америки (Amazon, Apple, Google, Facebook, Microsoft) являются первопроходцами и лидерами в применении данных, алгоритмов, сетей и различных технологий.

Новейшие достижения в сфере искусственного интеллекта, а также технология 5G, увеличивающая скорость подключений и охват устройств, явно говорят о том, что грядет эра новых возможностей и роста благосостояния. Однако мы все время кое-что упускаем, и тучи уже сгущаются. С одной стороны, технологии анализа данных открывают новые горизонты и пути получения прибыли. С другой стороны, ими все чаще злоупотребляют, что ведет к утрате доверия, поляризации общества и усилению неравенства.

Будучи главами крупных компаний, мы должны задуматься и признать обратную сторону нашей маниакальной приверженности цифрам. За примерами далеко ходить не нужно.

Amazon, которая оценивается почти в триллион долларов и принадлежит одному из богатейших людей в мире, явно перегнула палку, требуя от государства финансовых льгот на строительство второй штаб-квартиры

в Нью-Йорке. Только негативная реакция властей и жителей заставила компанию отказаться от этой идеи.

По всему миру имели место случаи вредоносного использования Facebook и YouTube. Но обе компании слишком долго не признавали этого и не принимали никаких мер, чем подорвали доверие общественности.

И такое случается не только с технологическими гигантами.

Руководители Wells Fargo в погоне за выполнением плана по открытию счетов действовали во вред своим клиентам. Врачи Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга были возмущены тем, что некоторые из их коллег имеют дополнительную финансовую заинтересованность в результатах проводимых клинических испытаний. Ведущую консалтинговую компанию McKinsey* обвинили в сотрудничестве с криминальным миром и продвижении небезопасной продукции¹.

В погоне за успехом и улучшением показателей мы не замечали побочных негативных эффектов, вызванных пренебрежением ко второй — человеческой — составляющей этого уравнения.

В моем докладе «Время оптимизации ради граждан» я предложил пересмотреть наш подход и вспомнить, что клиенты являются не только потребителями, но и гражданами. Как говорит писатель и журналист Эли Визель, прошедший холокост, мыслить нужно шире, а чувствовать — глубже.

Тот доклад задел нужные струны. Повсюду люди постепенно стали осознавать, что во времена, когда всем руководят данные и алгоритмы, нужно быть начеку. Иначе за обилием цифр мы рискуем потерять смысл.

Эпоха данных

90% данных, имеющихся сегодня в мире, были созданы за последние два года². Мы производим примерно 2,5 квинтиллиона байт информации ежедневно³. В 2017 г. компании США потратили на дата-центры 18 миллиардов

* В 2016 г. разгорелся скандал вокруг Wells Fargo — одного из крупнейших банков США. Для выполнения плана продаж сотрудники банка открыли несколько миллионов счетов без ведома клиентов. Также выяснилось, что тысячи заемщиков переплачивали за банковские услуги.

В 2019 г. руководство Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга было уличено в тайном сговоре с фармацевтическими компаниями. Ряд врачей центра входили в управляющие советы фармацевтических компаний и были заинтересованы в результатах исследований, проводимых центром.

В 2018 г. McKinsey обвинялись в использовании коррупционных схем для получения госконтрактов в ЮАР. А в 2019 г. против компании был подан иск за консультирование фармацевтической фирмы Purdue по методам повышения продаж опиоидного обезболивающего. — *Прим. пер.*

долларов — это вдвое больше, чем в 2016-м⁴. А в 2020 г., как ожидается, на аналитику данных в мире уйдет 203 миллиарда долларов. Для сравнения, в 2016 г. эта цифра составила 130 миллиардов⁵.

И это лишь несколько примеров того, что в паре «таблички — живая история» первые доминируют.

Есть много причин, по которым компании с головой кидаются в использование данных. Не последнюю роль играет появление сложнейших технологий, позволяющих очень быстро обрабатывать информацию и делать из нее выводы. Но есть и другие объяснения:

- данных очень много;
- в отличие от чувств, они не такие запутанные;
- данные точны, чувства неявны;
- данные — универсальный язык, понятный всем и везде;
- как показывает пример Google и Facebook с их мощнейшими предиктивными алгоритмами, использование данных приносит прибыль;
- данные можно очень эффектно визуализировать.

Все это, конечно, не означает, что данные — это плохо. Неправильно было бы считать, что таблички — зло, а история — благо. Обе составляющие жизненно необходимы бизнесу. Более того, именно способность находить баланс между ними выводит компании в лидеры.

Проблема в том, что слишком велик соблазн фокусироваться только на данных, и баланс сразу смещается. Ведь данные помогают обосновать наши решения, просчитать и снизить риски. Благодаря им мы постигаем поведение потребителей и на основе этого разрабатываем наши продукты и услуги. При помощи данных компании выживают и зарабатывают деньги.

Но это заставляет нас ошибочно полагать, будто данные — все, что требуется для успеха. И мы теряем критичные для процветания бизнеса гибкость, вдохновение, нестандартность мышления. Данные должны и могут быть наполнены смыслом, и использовать их нужно с умом. Нам следует прибегать к ним не только чтобы выразить нечто в цифрах, повысить эффективность и производительность. Но и для того, чтобы задуматься над другими, общечеловеческими вопросами. Что результаты опроса сотрудников говорят об их морали и готовности оставаться в компании еще длительное время? Какие модели поведения поставщиков выявляют применяемые нами алгоритмы и как эти модели связаны с текущими проблемами и вспыхивающими время от времени конфликтами?

В компании, полагающейся не только на данные, но задумывающейся и о смыслах, корпоративные политики и программы не должны быть

основаны на цифрах и могут даже вступать с ними в противоречие. Например, статистика требует от компании сократить персонал на 10%, чтобы сохранить показатели прибыли. Но такой шаг деморализует сотрудников. Более сознательным решением будет снизить другие расходы, но сохранить рабочие места и позитивный настрой в коллективе.

Конечно, это очень простой пример. Но он хорошо показывает необходимость в равной степени ориентироваться и на математику, и на здравый смысл. Чтобы этому научиться, для начала рассмотрим, что мы понимаем под математикой и смыслом, в чем их различие и когда они нужны.

Типы данных: математика и смыслы

Если говорить простым языком, математика в нашем случае — это все данные, проходящие через компанию, а смысл — неосознанные чувства и представления, связанные с людьми, продуктами, услугами и самими организациями. Чуть усложняя, поясним: математика в этом контексте имеет различные формы — это и алгоритмы, и искусственный интеллект, и данные из социальных сетей, и т.д. Смысл тоже может быть представлен очень по-разному — от миссии компании до значимости бренда и того, как сами сотрудники видят свою компанию.

Организации всегда пользовались данными — проводили опросы, устраивали фокус-группы, верстали бюджеты. Но благодаря скачку в развитии технологий теперь данные просто повсюду. Ниже приведем примеры, поясняющие, почему данные называют «новой нефтью» и почему они столь ценны для бизнеса любого типа.

- **Результаты аналитики управляют поведением потребителей.** В 70% случаев подписчики Netflix выбирают контент для просмотра, руководствуясь рекомендациями платформы. Треть всех покупок на Amazon формируется на основе подсказок о том, что еще выбирали покупатели, просматривавшие те же товары, что и вы⁶. Аналитика данных открывает небывалые возможности — от повышения результативности маркетинга до разработки идей новых продуктов.
- **Аналитика дает толчок непрерывному совершенствованию.** Компании могут сравнивать текущие ключевые показатели со своими прежними результатами, а также с цифрами конкурентов и таким образом получать систему контрольных значений и разрабатывать планы по улучшению работы. Также, используя

результаты аналитики, компания может на вопросы сотрудников или партнеров давать конкретные ответы, основанные на объективных данных.

- **Данные обеспечивают конкурентное преимущество.** Сейчас разница между качеством продукции разных производителей все уменьшается. Клиенты сравнивают цены, что заставляет компании идти на снижение маржинальности. Данные же приносят новые конкурентные преимущества и способы монетизации. Три из пяти самых дорогостоящих компаний Америки (Amazon, Facebook, Alphabet/Google) обязаны своим успехом тому, что благодаря огромным массивам данных могут быстро и с небольшими затратами предлагать пользователям персонализированные сервисы⁷. Благодаря данным компании при небольших затратах могут повышать качество и скорость работы.

Теперь поговорим о смыслах. Они менее осязаемы, чем цифры, но не менее важны для успеха компании. Ниже приведем примеры явлений из данной категории и вопросы, с ними связанные.

- **Репутация бренда.** Наш продукт дешевый или качественный? Надежный или нет? Бренд вызывает доверие и лояльность или воспринимается как утилитарный?
- **Мнение клиентов о сервисе компании.** Клиенты считают сотрудников обслуживающих подразделений дружелюбными и отзывчивыми или же холодными и нудными? Ваши продавцы и специалисты сервисных служб работают над выстраиванием долгосрочных отношений с клиентами или же отношения возникают и поддерживаются только в момент обращения клиента?
- **Миссия и ценности компании.** Компания известна своей последовательной системой убеждений и принципов либо считается аморальной и переменчивой? Способствует ли организация тому, чтобы ее окружение, отрасль и наш мир в целом становились лучше, или заботится только о личной выгоде?
- **Восприятие компании сотрудниками.** Считают ли сотрудники, что компания дает им возможность учиться и расти или же только эксплуатирует их навыки и труд? Чувствуют ли они, что получают справедливое вознаграждение, или считают, что компания на них экономит? Считают ли они себя вовлеченными, видят ли себя частью организации или же изолированными наемными работниками?

- **Истинное значение данных.** Помимо того, что лежит на поверхности, о чем еще говорят все эти факты и цифры? Да, прибыль в июне выросла на 12%, но в чем причина? Это случайность или тренд, на который нужно обратить внимание? Сработала новая рекламная кампания или программа премирования продавцов?

И это лишь некоторые примеры. Смысловая часть уравнения может принимать множество форм. Это и то, как руководители общаются с подчиненными. Например, проявляют ли уважение и эмпатию? И то, как генеральный директор выступает перед отраслевыми аналитиками. И то, как рассчитываются и выплачиваются премии. Смысл может проявиться и при всестороннем анализе больших данных (Big Data) — когда цифры изучают, обсуждают и дают им толкование несколько разных специалистов. Ранее мы говорили про «таблички» и «живую историю». Смысл — составная часть истории, которую рассказывает организация.

Близорукость, вызванная данными

Как говорил Марк Твен, существует ложь, наглая ложь и статистика⁸. Возможно, в этом утверждении есть забавное преувеличение для достижения большего эффекта. Но организации допускают серьезную ошибку, чрезмерно увлекаясь цифрами. И некоторые компании уже поняли это на собственном горьком опыте.

В 2012 г. Adobe отказалась от ежегодных отчетов о результатах работы персонала. По сути, компания пользовалась специальными формами с целью сбора статистических данных для оценки достижений и улучшений по массе различных параметров. Старший вице-президент Adobe по кадрам и офисам Донна Моррис сравнила сбор этой отчетности с ежегодными посещениями стоматолога. Вместо отчетов компания внедрила менее формальные, основанные на межличностном общении способы диагностики, а именно — личные встречи начальников и подчиненных, на которых результаты работы обсуждаются совместно и в более непринужденной обстановке⁹.

Боб Низ, автор статьи «Как избыток данных снижает продуктивность и качество принятия решений» (How Too Much Data Can Hurt Out Productivity and Decision-Making), вышедшей в *Fast Company*, пишет: «Глубокое погружение в данные о том, кто покупает ваш виджет, бессмысленно, если не приводит к тому, чтобы ваши продавцы фокусировались на правильной аудитории и не тратили время на тех, кто никогда ничего у вас не купит»¹⁰. Низ отмечает, что люди непредсказуемы. И то, что вы

собрали кучу классных данных по конкретной выборке, вовсе не означает, что вам удастся ими воспользоваться. Вы можете установить, что данная аудитория любит синий цвет. При этом, если вы начнете использовать синий в оформлении упаковки, это может и отпугнуть потребителей. Почему? Просто потому, что люди не машины. Их поведение спонтанно, противоречиво и порой не укладывается в схемы.

В 2016 г. McKinsey&Company провели опрос топ-менеджеров ведущих компаний на тему использования больших данных и аналитики. Один из респондентов — директор по управлению рисками American Express Аш Гупта — дал очень интересный ответ: «В первую очередь нам пришлось поработать над повышением качества данных. Данных у нас очень много, и порой мы не пользовались ими и не задумывались об их качестве, как должны бы»¹¹.

Итак, о чем нас предупреждают эти примеры?

- Взаимодействие, выстроенное на основе цифр, может быть на-много менее эффективным, чем взаимодействие, в центре кото-рого человек.
- Люди не всегда поступают так, как предсказывают результаты ана-лиза данных.
- Качество данных бывает разное. И если оно невысоко (либо вы в нем не уверены), ваши решения будут выстроены на очень слабом основании.

Данные продолжают завоевывать мир, несмотря на свои недостатки

Вероятнее всего, мы все чаще будем иметь дело с данными. Поэтому чрез-вычайно важно постоянно напоминать себе об обратной стороне исполь-зования данных. Есть несколько причин, по которым данные продолжают завоевывать мир.

- **Доступность.** Сейчас данные можно получить в режиме реаль-ного времени и в более детализированном и унифицированном виде, чем когда-либо прежде. Чем проще достать информацию, например, через демографические профили пользователей сайтов или списки друзей и подписчиков в соцсетях, тем вероятнее ком-пании захотят ею воспользоваться для получения прибыли.
- **Удобство хранения и использования.** Сейчас можно отсле-дить и записать, что делает на сайте каждый посетитель в каждый

момент времени, а затем связать эту информацию с другими данными об этом пользователе. Невысокие затраты на хранение при огромных возможностях разных видов вычислений обеспечивают компаниям способы зарабатывать на этих данных и черпать в них новые идеи. Мы размышляем так: у нас есть данные, мы можем вертеть их так и эдак, значит, мы должны ими воспользоваться.

- **Инструмент для руководителей.** Практически в каждой компании имеется набор метрик, наподобие терминалов Bloomberg, для руководителей разных уровней. Данные — это хребет, на котором держится бизнес и который влияет на все важные решения и заявления. Почтение цифр руководством ведет к тому, что все уровни организации принимают ту же модель поведения.
- **Эпоха искусственного интеллекта.** Подобно тому как человек учится на своем опыте, все более мощные компьютеры производят огромные массивы данных, учатся в процессе их обработки и становятся все умнее. Заложенные в программу алгоритмы предлагают решения, основанные на анализе данных и позволяющие получить прибыль. И компании при принятии решений все чаще полагаются на компьютерные алгоритмы, а не на человеческий мозг.

Как человеку извлечь смысл из данных: принцип шести «П»^{*}

За годы работы я понял, что наилучший способ постигнуть смыслы, стоящие за цифрами, и извлечь прорывные идеи из данных — это придерживаться принципа, который я назвал «принцип шести “П”»: перевести, пригласить, провести параллель, пометчать, повторить, поискать в прошлом.

ПЕРЕВЕСТИ С ЯЗЫКА ДАННЫХ. Не останавливайтесь на тех фактах и цифрах, которые лежат на поверхности. Иногда, конечно, они являются именно тем, чем кажутся. Но порой могут загнать в ловушку. Поэтому, особенно если имеете дело с неоднозначными данными, посмотрите на них с разных сторон. Выдвигайте гипотезы, ищите закономерности и аномалии, предложите альтернативные трактовки полученной информации. На этом шаге вы переводите язык цифр на язык смыслов и можете понять, какая история кроется за данными.

ПРИГЛАСИТЬ РАЗНЫХ УЧАСТНИКОВ. Аналитики, конечно, ключевые участники, но расширьте рабочую группу, занимающуюся анализом

^{*} В оригинале — метод шести I (interpret — переводить, трактовать, involve — вовлекать, interconnect — устанавливать взаимосвязь, imagine — воображать, iterate — предпринимать еще одну попытку, проводить итерацию, investigate — расследовать, выяснять). — Прим. пер.

данных. Вовлекая специалистов с различными навыками и точками зрения, вы, скорее всего, получите расширенную трактовку данных. Например, аналитики скажут: «Количество подписчиков нашего сайта выросло за месяц на 15%». Маркетологи добавят: «Возможно, причина в невероятно успешной программе выдачи лицензии на наш бренд другой компании, которая началась в прошлом месяце». Специалисты отдела кадров отметят: «Каждый раз с ростом числа подписчиков сайта мы начинаем получать больше резюме от соискателей». О важности изучения мнений разных сторон говорят примеры таких скандальных реклам, как фото модели в черном свитере Gucci, напоминающем пародию на внешность афроамериканцев, или ролик Pepsi с Кендалл Дженнер, нацеленный на непонятно какую аудиторию¹².

ПРОВЕСТИ ПАРАЛЛЕЛЬ С ДРУГИМИ СОБЫТИЯМИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЯМИ ИНОГО УРОВНЯ. Связаны ли как-то данные с новыми зарождающимися тенденциями, серьезно влияющими на вашу отрасль? Имеет ли отношение найденная вами информация к новому продукту, который выводит на рынок ваш конкурент? Проведение таких параллелей помогает вам сделать еще один шаг вперед на пути к пониманию данных. И определить, например, будут ли цифры, которые вы видите, иметь какое-либо значение в долгосрочной перспективе или они важны только сейчас. Свидетельствуют ли они о завершении или начале тренда.

ПОМЕЧАТЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ РЕШЕНИЕ. Очень часто мы позволяем цифрам ограничить полет нашей мысли: «Мы не можем выходить на новый рынок, как собирались, потому что, по отчетам, наблюдается снижение продаж соответствующих товаров». Не позволяйте данным вас остановить. Вместо этого ищите решения. Если цифры показывают, что сейчас такой продукт плохо торгуется на выбранном вами потенциальном рынке, не говорит ли это также и о том, что конкуренция скоро снизится и рынок по-прежнему останется привлекательным?

ПОВТОРИТЕ ИТЕРАЦИЮ. Одни данные могут привести к появлению других данных. Не можете ли вы провести дополнительные исследования на основе собранных данных, которые принесут более интересные факты и цифры? Не найдете ли вы новых способов собрать обратную связь, которая откроет вам новые перспективы и поможет понять неожиданные, сбивающие с толку или слишком многообещающие результаты других исследований?

ПОИЩИТЕ В ПРОШЛОМ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ. В каждой компании работают сотни, а то и тысячи людей, которые могут натолкнуть вас на стоящую идею по трактовке или использованию данных, потому что когда-то в прошлом — в вашей или другой организации — у них уже был схожий опыт,

подходящий под вашу ситуацию. Может, кто-то работал в компании, пережившей всплеск посещений странички в соцсети благодаря ставшей вирусной рекламе Суперкубка. И теперь этот сотрудник может реплицировать свой опыт на ваши данные в подобной ситуации. Если найти таких сотрудников и задать им правильные вопросы, вас могут озарить такие идеи, которые иначе никогда не пришли бы вам в голову.

Не забывайте: за фактами и цифрами всегда кроется какая-то история. Но прочесть эту историю вы сможете, только найдя способы выловить глубинные смыслы, стоящие за данными.

В центре политики использования данных должен быть человек

Компании должны не только более глубоко изучать данные, но и разрабатывать политики и процедуры для процессов анализа. Увлечение данными не было бы столь вредоносным, если бы бизнес следовал базовым правилам защиты от чрезмерной зависимости от цифр. Если люди будут фильтровать факты, цифры и иные данные, то смыслы, стоящие за ними, вернутся в поле зрения компаний естественным образом.

Предлагаю следующие способы фильтрации.

ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКИЕ ДАННЫЕ НУЖНЫ, И ИГНОРИРУЙТЕ ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ.

Это простой, но очень эффективный шаг, который компании игнорируют из боязни упустить что-нибудь стоящее. Вам точно нужны пять финансовых отчетов, содержащих, по сути, одну и ту же информацию? Действительно ли требуется прогонять один набор данных через три фильтра? Правда ли оценка сервиса должна проводиться еженедельно, а не ежемесячно? Даже если что-то будет упущено, следуя этому принципу, вы освободите время на обсуждения и размышления, не связанные с аналитикой данных. Вот как можно описать ситуацию, в которую вы не попадете, если ограничите поток данных (да простит меня Сэмюэль Кольридж за вольное переосмысление его поэзии):

Всюду, всюду данные,
В них я утону.
Всюду, всюду данные,
Где силы взять уму?

МАРКИРУЙТЕ НЕКАЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ. С увеличением общего количества данных растет и объем данных искаженных, устаревших

и ошибочных. Если систематически не выявлять подозрительные и вводящие в заблуждение факты и цифры, компании будут строить свои стратегии на неточной информации. Как известно, что на входе, то и на выходе.

НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ДАННЫЕ КАК КОСТЫЛЬ. Уверен, вы в курсе, что менеджеры ссылаются на данные отчетов для обоснования своих решений. Даже если это плохое решение, руководитель скажет: «Цифры вынуждают нас так поступить». Не позволяйте людям прикрываться данными, иначе все только так и будут делать, потому что такова человеческая природа. Цифры — это информация к размышлению, но не единственная основа для принятия каждого решения. Приучайте сотрудников к тому, что их решения должны быть подкреплены как цифрами, так и множеством иных способов: результатами обсуждений, мозговых штурмов, прошлым опытом, анализом различных альтернатив и т.д.

ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ К ЦИФРАМ, НО НЕ ПОДГОНЯЙТЕ ВОПРОСЫ ПОД ЦИФРЫ. Почувствуйте разницу, и вы не станете уделять внимание тому, что не важно. Например, компания фокусируется на том, как сократить длительность звонка в службу поддержки, чтобы снизить затраты и повысить производительность. Эта инициатива продиктована тем, что, по статистике, снижение длительности звонка на 30 секунд дает 10% экономии издержек и 5% роста производительности (цифры выдуманные — просто как пример). И из этой статистики вытекает вопрос: а мы можем снизить расходы и повысить производительность? А может, этот вопрос некорректен? Возможно, на самом деле стоит спросить себя, как повысить удовлетворенность клиентов? Ведь регламентированное сокращение времени звонков может разозлить звонящих и негативно повлиять на мнение клиентов. То есть вопросы нужно ставить, не привязываясь к имеющимся цифрам.

ИЗМЕРЯЙТЕ С УМОМ. Не следует проводить измерения каждого аспекта деятельности вашего персонала просто потому, что вы технически это можете. Часто у сотрудников складывается впечатление, будто каждый их чих, каждое нажатие клавиши записывается и оценивается. Подход «Большой Брат все видит» контрпродуктивен. Он может повысить эффективность труда, но ненадолго. Людям нужно свободное пространство для риска, а иногда и для ошибок. Если им кажется, что каждый шаг отслеживается и измеряется, мотивация падает. Разумеется, какие-то измерения нужны. Но если оценивать и анализировать все подряд, реакция коллектива будет негативной.

Самое интересное еще впереди!

Считать использование данных какой-то особой характеристикой организаций неправильно. Компаниям сложно добиться процветания, если в основе их работы не лежит анализ данных. Да что там процветание! В эпоху алгоритмов наличие стратегии управления данными — условие выживания. И мы еще в самом начале пути. В ближайшие месяцы и годы данные станут играть все большую роль. Главное, чтобы стратегия работы с данными не становилась единственной стратегией организации. И чтобы усилия сотрудников не были направлены лишь на поиск оптимальных алгоритмов. Мы не должны забывать вторую часть уравнения.

Я каждый год бываю на Международной выставке потребительской электроники (Consumer Electronics Show). В 2018 г. мое внимание привлекли три тенденции, которые будут способствовать распространению подходов, основанных на данных.

1. Технологии, связанные с основными чувствами человека.

Благодаря искусственному интеллекту и встроенным чипам, все более широкий спектр устройств учится превосходить наши потребности. Автомобили умеют не только ездить без участия водителя, но и предотвращать аварии. Медицинские системы могут посылать аварийные сообщения или вызывать скорую помощь. Экраны с технологией 4K OLED выводят наш зрительский опыт на новый уровень. А беспроводные мобильные и вполне доступные (стоимостью от 200 до 400 долларов) системы виртуальной реальности производства Google/Lenovo или Facebook/Xiaomi погружают нас в новые миры и дают испытать небывалый эффект присутствия.

2. Наступление и экспансия.

Любые технологии и отрасли всегда в какой-то момент выходят за рамки своего изначального периметра. Вот несколько примеров из сферы искусственного интеллекта и передачи голоса. Samsung и LG используют в интерфейсах новых моделей телевизоров наработки Amazon и Google. И улучшенное качество изображения они приписывают не доработкам аппаратной части, а приложениям с использованием искусственного интеллекта. Автомобили способны ездить без водителей благодаря встроенным искусственному интеллекту и голосовым системам, включая новый персонализированный голосовой интерфейс Mercedes¹³. Может, вы не заметили, но в эту гонку вступил и уже обогнал всех Китай. Каждый третий стенд на выставке — китайский. Некоторые даже называют ее «Китайской выставкой потребительской электроники». Ки-

тайцы завоевывают позиции в искусственном интеллекте, интернете вещей и других и еще не раз удивят нас.

3. **Усиление и ускорение.** Мир сейчас наблюдает квантовый скачок в развитии технологий. Новые микросхемы Qualcomm и других производителей позволят мобильникам работать по 20 и более часов без подзарядки. Необходимость заряжать аккумулятор была основным ограничением в использовании телефонов. Теперь батарейка будет держать заряд дольше, а с появлением беспроводных зарядных устройств следующего поколения сам процесс станет протекать быстрее. И уже тогда нам демонстрировали технологию 5G, которая передает данные в тысячу раз быстрее, чем 4G и LTE.

Такие мероприятия, как Выставка потребительской электроники, прямо или косвенно влияют на все организации. Компании будут биться за новые способы улучшить клиентский опыт при помощи более передовых технологий. Бизнес будет прибегать к технологиям для конкурентной борьбы и защиты собственных территорий, поскольку традиционные границы между компаниями и категориями товаров стираются. Организации будут купаться в потоках данных от систем, фиксирующих деятельность человека в лучших традициях фантастических романов.

Что представляют собой смыслы в действии

Как говорилось ранее, компании могут восстановить баланс между математикой и смыслом, вводя такие политики работы с данными, которые позволяют людям эффективно использовать свои творческие способности и рождать новые идеи. Есть и другие способы вернуть смысл в построенные вокруг цифр мыслительные процессы, преобладающие в компаниях. Например, организация может направить свои процессы и процедуры на то, чтобы поощрять креативность, эмпатию, лояльность и выстраивание отношений.

Costco давно имеет репутацию компании, в которой на первом месте — сотрудники. Она не только предлагает зарплаты выше рыночных, но идет и на другие необычные меры, чтобы соответствовать требованиям сотрудников всех уровней. Например, совместители тоже получают медицинскую страховку — это весьма затратное для компании удовольствие. Здесь также поощряют тех, кто готов мыслить на перспективу. Текучка среди проработавших больше года составляет всего около 5%. Менеджеры Costco наделены беспрецедентными полномочиями принятия решений внутри своих подразделений, и никакие процедуры и политики не сковывают их

инициативу. В результате руководители проявляют креативность и проводят преобразования, которые приветствуются рядовыми сотрудниками.

Costco — крайне успешная компания, но ее операционная маржа составляет всего 3%. Для сравнения, у Walmart — 6%. Расходы на оплату труда — 70% всего бюджета, это очень высокий показатель. Если руководствоваться только этими цифрами, может показаться, что Costco далека от процветания. Однако основатель Джим Синегал давно уже пришел к выводу, что, наделив сотрудников свободой в проявлении сильных сторон и предложив соответствующие их потребностям условия и оплату труда, он обеспечит высокий уровень удовлетворенности клиентов¹⁴.

В 2014 г. в *Harvard Business Review* вышла статья бывшего директора по персоналу Netflix Патти Маккорд «Как Netflix перезапустил работу с кадрами» (How Netflix Reinvented HR)¹⁵. В частности, в ней идет речь о том, как компания решила отказаться от сбора традиционных метрик в управлении персоналом, положила на здравый смысл и стремление людей поступать правильно. Взять, к примеру, политику предоставления отпусков. При стандартном подходе количество дней ежегодного отпуска ограничено, и нужно подавать официальное заявление. В Netflix же разработали иную систему. Суть ее в том, что каждый сам определяет, сколько ему отдыхать. Это неформальный подход, при котором сотрудники, принимая решение о том, когда пойти в отпуск и как и когда сообщать об этом, руководствуются не установленными жесткими рамками, а здравым смыслом. В то же время есть ряд общих рекомендаций. Например, бухгалтерия не должна планировать отпуска в периоды пиковой нагрузки. Также имеются более четкие правила для операторов колл-центра. Но большинство сотрудников пользуется в этом вопросе большой свободой.

Netflix также в большинстве случаев отменила ограничения, касающиеся оплаты командировок. Как пишет Маккорд, вся политика по командировкам сводится к нескольким словам: «Действуйте в интересах Netflix»¹⁶. В итоге резко снизились затраты на отчетность о командировочных расходах.

В результате этих и других преобразований сотрудники Netflix чувствуют уважение и доверие к себе со стороны компании. К ним относятся как ко взрослым людям, а не шкодливым детям. И в ответ они хотят отплатить компании тем же и заботятся о ее прибыли и росте. Получив свободу от жестких ограничений и отчетности, вызывающих неприятие у большинства сотрудников, люди наслаждаются возможностью быть собой во благо компании.

Starbucks внедрила систему, поощряющую персонализированный подход при общении бариста и клиентов. Обычно в сфере розничной

торговли продавцы взаимодействуют со всеми покупателями одинаково вежливо и дружелюбно, без изюминки. Starbucks собирает обратную связь от клиентов, благодаря чему бариста знают личные предпочтения и особенности посетителей. Один из каналов получения такой информации — программы поощрения. Покупатели получают бонусы за те или иные действия. Например, скидку на любимый напиток после определенного количества заказов. Фирменное приложение передает в компанию данные о клиентах — их любимые напитки, по каким дням они обычно заказывают эти напитки и т.д.¹⁷

Вооружившись этими знаниями, бариста могут приветствовать посетителей по имени, угадывать, что они закажут и в каком варианте, а также давать комментарий, если заказ отличается от обычного. Если клиент обычно приходит по вторникам и вдруг заглянул в пятницу, бариста может отметить: «Ого, Джо, в пятницу вы к нам еще не заходили. Что-то новенькое в жизни происходит?» Так устанавливается особая связь с потребителями. Компания показывает, что видит в них личности, а не среднестатистических клиентов. Бариста это дает интересный опыт и делает его работу более увлекательной. А посетителям помогает почувствовать себя единственными и неповторимыми. Starbucks использует данные, чтобы получать прибыль, но в центре процессов при этом остается личность.

В январе 2018 г. генеральный директор крупнейшей инвестиционной компании BlackRock Лоуренс Финк пошел на беспрецедентный шаг. Он обратился к главам ведущих организаций, заявив, что для получения поддержки от BlackRock мало быть просто прибыльной компанией. Необходимо сделать что-либо на пользу обществу. Прежде инвесторы наподобие господина Финка заботились только о цифрах. Его обращение показало, что наметились перемены в направлении большей осмысленности деятельности компаний. Финк отметил, что прибыльность по-прежнему остается важнейшим фактором при принятии решения об инвестировании. Однако процветающие организации должны также осознать себя ответственными участниками мирового сообщества¹⁸.

Но обретение баланса между математикой и осмысленностью не сводится лишь к благотворительности. Как вы помните, смыслы могут принимать различные формы, и компании должны учитывать все варианты. Например, карта «Сапфировый резерв» (Sapphire Reserve), выпущенная банком JPMorgan Chase, пользуется большой популярностью. Она рассчитана на миллениалов и предусматривает бонусы за активности, значимые именно для данной аудитории. Проанализировав данные, банк определил, что для миллениалов важны впечатления, а именно путешествия и гастрономия. Вокруг этих направлений и выстроена бонусная система карты:

за каждый доллар, потраченный на путешествия или еду, пользователь получает три балла. За расходы по остальным категориям — только один балл. Более того, если за первые три месяца использования карты клиент потратит 4000 долларов, то получит от банка бонус в 750 долларов, которые можно потратить на оплату путешествия. Если пользователь обратится в турагентство, рекомендованное банком, сумма удваивается.

Карта обходится пользователю в 450 долларов. Это немало по сравнению с другими картами. И, выведя карту на рынок, банк сперва подвергся критике. Противники предрекали компании убытки. Однако победила идея, стоящая за цифрами, и карта имеет большой успех¹⁹.

ДЖЕЙН ЗЕНАТИ СПИТТЛЕР

Первопроходцы, вооруженные данными и любовью к своему делу

В той или иной мере противостояние между сухими цифрами и живыми идеями существовало всегда. Даже много лет назад данные считались силой, и люди порой не понимали, что не меньшей силой обладают идеи, особенно подкрепленные цифрами.

В 1982 г. я начал работать в Leo Burnett*. Мы сидели в одном кабинете с другими новичками, обучались основам медиарынка и ждали открытия торгов. Джейн Зенати занималась медиаисследованиями и отвечала за тренинги для новичков.

Джейн знала, что у меня диплом по математике, и поручила участвовать в анализе нового направления «кабельное телевидение». Я собирал данные, демонстрирующие широкое географическое распространение кабельного вещания, а также показывающие, что оно начало вытеснять классическое телевидение с тех рынков, на которые проникло особенно глубоко. Джейн хотела, чтобы руководство обратило внимание на это новое явление и подготовило к нему наших клиентов. Глава отдела средств коммуникации вырос на классическом широкополосном вещании. Ему нравилось вести переговоры и заключать сделки именно по данному направлению. Он скептически воспринимал все новое и часто возвращал наши отчеты, называя их ошибочными, нерелевантными или вырванными из контекста. И каждый раз Джейн придумывала, чем еще усилить наши расчеты и подкрепить идеи, стоящие за ними. Еще в аспирантуре она участвовала в проекте Национального

* Американское рекламное агентство, входит в одну из крупнейших медиагрупп Publicis, где автор прошел путь до директора по развитию (по состоянию на 2020 г.). — Прим. пер.

научного фонда*, посвященном кабелю двусторонней связи, и была искренне убеждена в том, что кабельное вещание получит широкое распространение. И цифры поддерживали ее в этом убеждении.

Джейн также понимала, что ей нужно так преподнести эти цифры, чтобы и руководство им поверило. Следовало вдохнуть в данные жизнь, показать всем яркие картины того, как изменится поведение телезрителей и как эти перемены повлияют на медиабизнес. Рассказав о перспективах (невиданные ранее возможности таргетированной рекламы) и угрозах (потеря клиентов в случае, если агентство не перестроит свою стратегию), Джейн победила. Она не только выступила перед нашим руководством, но и заручилась поддержкой Теда Тернера – одного из тех, кто первым стал использовать вещание по кабелю. Джейн получила от него данные по потенциальной аудитории, чтобы подкрепить привлекательность идеи покупки эфира на кабельном ТВ. Кабельное вещание «выстрелило», и мы оказались к этому готовы, так как вовремя ступили на данный путь.

Никогда не забуду уроки, полученные у Джейн, ставшей, по сути, моим первым руководителем. Если вы свято уверены в какой-то новой идее, которую остальные не поддерживают, вооружитесь холодными расчетами и горячей страстью и настойчивостью и расскажите вдохновляющую историю, подкрепленную цифрами.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Данные нужно прогонять через ряд фильтров, чтобы отделить зерна от плевел.
- Успешные лидеры и организации при работе с данными не опираются на голые цифры, а извлекают из них глубинные идеи, задавая правильные вопросы и анализируя с разных сторон.
- Следует признать, что зачастую для постижения истинной ценности, стоящей за данными, требуется человеческая интуиция и оценка.

* National Science Foundation — независимое агентство при правительстве США, отвечающее за развитие науки и технологий. Выделяет гранты на исследования. — Прим. пер.

ГЛАВА 2

ТЕМНАЯ СТОРОНА МОНИТОРОВ И КАК ЕЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ

Перефразируя Шекспира, компьютеры в офисах ни хороши, ни плохи — использование делает их таковыми¹. Или, по аналогии с героями популярного в 1960-е телесериала «За гранью возможного» (The Outer Limits), можно сказать, что мы сами управляем картинкой на экране.

К сожалению, компании не всегда берут ситуацию под контроль, чтобы извлечь из нее выгоду. Вместо этого они применяют одну новейшую технологию за другой, не думая о последствиях. Последствия — это люди, от телемаркетологов и модераторов контента до каждого из нас, кто день за днем трудится, будучи лишенным нормального, осмысленного человеческого общения. И это менеджеры, ошибочно принимающие использование различных цифровых примочек за продуктивную работу.

Как не утратить контроль над собой и нашей корпоративной культурой в мире, становящемся все более мобильным, наполненным гаджетами и сетевыми технологиями? Как с толком применять чудеса современных технологий, не утрачивая здравого смысла и мудрости старых, но от этого не менее эффективных приемов?

Современные технологии, от мощных смартфонов до высокоскоростных каналов связи, дают все большему количеству людей возможность работать удаленно. Поскольку сотрудники не привязаны более к офисам и офисной

технике, компании все позитивнее воспринимают желание персонала работать из дома. Отчасти потому, что это позволяет сэкономить на офисных площадях. Отчасти же потому, что так они могут удержать от увольнения тех, кому нужна гибкость удаленки, — например, чтобы присматривать за малолетними детьми. По прогнозу Forrester's Research, 43% сотрудников будут скоро работать дистанционно. Эта цифра может показаться завышенной. Однако все чаще и чаще благодаря новым технологиям у коллег отпадает необходимость физически находиться рядом друг с другом².

Даже в офисе люди порой настолько прилипают к мониторам, что забывают вставать из-за компьютеров, чтобы дойти до кулера, кофемашины или в столовую, где раньше между делом в неформальной обстановке решалось множество рабочих вопросов и завязывались отношения.

Взросшее время за монитором склоняет чашу весов от личного общения в сторону взаимодействия через девайсы. Сотрудники все реже ведут живые обсуждения, размышляют или проявляют эмпатию и все чаще строчат мейлы и сообщения в мессенджерах или ведут онлайн-трансляции в сети. Чтобы устранить перекося, мы должны заранее создать политики, регламентирующие время, проведенное за монитором, и регулярно их пересматривать. Если пустить дело на самотек, во всех компаниях притягательность мерцающих экранов победит живое человеческое взаимодействие.

В книге «В работу с головой» (Deep Work) Кэл Ньюпорт называет погружение в работу и усиленную концентрацию ключом к инновационности и продуктивности. Ньюпорт отмечает, что в цифровом корпоративном мире у нас часто нет возможности сосредоточиться и углубиться в работу. Вместо этого мы тратим время на чтение и написание мейлов, общение в мессенджерах и отвлекаемся на различные уведомления и т.д.³

Нельзя вернуться в прошлое. Введение консервативных политик, запрещающих электронные средства коммуникаций или ограничивающих их использование, сослужили бы компаниям дурную службу. Однако мы можем найти способ подружить цифры и живую историю. Чтобы начать этот процесс, следует осознать, насколько резко изменилось оснащение наших рабочих мест за короткий период. Так мы увидим, что нашли, что потеряли и как сохранить лучшее из прежних и новых порядков.

Контраст между прошлым и настоящим

Когда я пришел работать в Leo Burnett в 1982 г., компания располагалась в Чикаго в небоскребе «Пруденшил» (Chicago's Prudential Building). В нынешний офис мы переехали в 1989 г. Основными минусами прежнего офиса

были нехватка переговорных комнат и угловых комнат, подходящих для руководства. В итоге в конструкции здания под новый офис предусмотрено огромное количество переговоров и по 12 угловых комнат на каждом этаже (помимо основных четырех, дизайн здания предусматривает дополнительные углы).

Сейчас мы снова готовимся к переезду. На этот раз в новом офисе вообще нет угловых кабинетов и совсем немного помещений для проведения совещаний. Сегодня актуальная проблема — это малая подвижность сотрудников в течение рабочего дня. Все сидят у мониторов как приклеенные. Люди жалуются, что все прячутся по кабинетам и практически друг друга не видят. Новый офис устроен так, чтобы провоцировать живое общение, в чем никогда не было необходимости, когда я сидел в самом первом здании.

Я привел этот пример, потому что разница между сегодняшним днем и 1989 годом очень показательна. Внедрение мониторов преобразовало рабочие места, и не все последствия этих преобразований бросаются в глаза. Последовавшие за этим перемены стоит проанализировать. Они показывают, почему стоит взять под контроль использование компьютеров. Перемены эти делятся на три категории:

- 1) как мы получаем, производим и передаем информацию;
- 2) где и как мы работаем;
- 3) как мы взаимодействуем с коллегами и клиентами.

Как мы получаем, производим и передаем информацию

Раньше: добыча информации была затратной по времени и усилиям. Ситуация начала меняться лет 20 назад. До тех же пор в большинстве офисов имелись специальные помещения со специальными стеллажами для хранения бумаг, содержащих информацию, нужную компании. Иногда вводились должности архивариусов, помогавших сотрудникам найти нужные папки. Обычно поиск был хаотичным. В Leo Burnett часто приходилось обращаться к коллегам в поисках информации, оформлять письменные запросы и выяснять, кто мог бы располагать теми сведениями, которые мы ищем.

Производство информации также было трудозатратным. Обычно выпускались рукописные заметки, их перепечатывали секретари, затем ошибки исправлялись при помощи ценнейшей жидкости-корректора и на ксероксе мы размножали те тексты, которые хотели довести до сведения коллег.

Поделиться данными тоже было непросто. Презентации проводились с использованием проекторов-оверхедов, для которых требовалась специальная пленка. Внутреннюю почту разносили по офису несколько раз