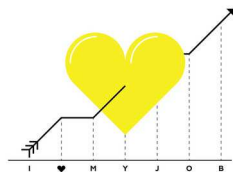


Ричард Шеридан
Основатель Meelo Innovations

Работа мечты



Как построить компанию,
которую любят

Ричард Шеридан Работа мечты. Как построить компанию, которую любят

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8205726

*Работа мечты: как построить компанию, которую любят / Ричард Шеридан: Манн, Иванов и
Фербер; Москва; 2014
ISBN 978-5-00057-222-1*

Аннотация

Перед вами книга о необыкновенном подходе к корпоративной культуре и организации работы. Ричард Шеридан, основатель компании Menlo Innovations, сделал целью радость и счастье сотрудников и получил блестящий результат – успешную компанию с вовлеченной командой. Эта книга позволит вам взглянуть изнутри на культуру радости в бизнесе и применить методы Шеридана для создания вдохновленной эффективной команды.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие	5
Введение	8
Представьте себе радость	9
Радость? Да вы шутите!	11
Культура радости для всех	13
Радость поможет взлететь вам и вашей команде	15
Не путайте счастье и радость	16
Глава 1	17
От радости к страху	19
И снова радость: мой «поворотный момент»	22
Кровь, хаос, убийства	24
Первый эксперимент	25
«Где» не менее важно, чем «что»	27
Второй эксперимент	28
Критическое испытание лидерства	29
Перемены – это нелегко	30
Новый день	32
Маленькая красная тележка	33
Риск оставаться на месте	34
Непрекращающаяся радость	35
Глава 2	36
Разрушаем стены	37
«Мобильное» вдохновение из фильма	38
Нам не нужна политика распределения пространства	40
А где же место для топ-менеджмента?	41
Куда мы ходим, чтобы обсудить важные вопросы?	42
Пожалуйста, соблюдайте тишину. Здесь работают люди!	43
Радость сопровождается шумом	44
Шум создает возможность	45
Глава 3	46
Две головы, два сердца, четыре руки, один компьютер	48
Умение находить общий язык	50
Наблюдайте за ростом производительности	51
Можем ли мы действительно позволить себе все это обучение?	52
Разрушьте «башни знаний»	53
Работа в парах стимулирует личностный рост	55
«Ешь и учись»	56
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Ричард Шеридан

Работа мечты. Как построить компанию, которую любят

Richard Sheridan

Joy, Inc.

How We Built a Workplace People Love

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) LLC и Andrew Nurnberg Literary Agency

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

С любовью посвящается Кэрол, моей спутнице жизни, и нашим прекрасным девочкам Меган, Лорен и Саре. А также Джеймсу, моему партнеру в работе и в гольфе. Вы – те, кто дарит мне радость!

Предисловие

Рич Шеридан едва не написал неправильную книгу. Я остановил его буквально в последний момент, когда он заканчивал работать над рукописью, и попросил его кое-что исправить.

Это изменение не сильно затрагивало уже написанное, но имело исключительную важность для всего, что он собирался сказать миру.

Рич думал, что его сочинение будет называться «Работа мечты». А на самом деле он чуть не представил миру книгу, заслуживающую заголовка «Работа по-другому».

Наверное, она получилась бы хорошей, возможно, даже важной, но она не была бы этой книгой. Книгой, которая, по моему убеждению, нужна миру. Книгой, которую, как подсказывает мне личный опыт и наблюдения за компанией Menlo, мог бы написать Ричард. Книгой, которую вы все обязательно должны прочесть. Книгой, которую, наверное, был способен создать только Ричард. Короче говоря, он уже стоял на пути, уводящем в сторону от написания одной из самых важных книг в бизнес-культуре за всю историю.

Я сказал ему, что настало время четко высказать свою позицию.

В том, что касается радости.

Очень многие бизнес-книги делают то же. Они говорят двусмысленно, уклоняются от ответа, все время извиняются. Они позволяют вам, читателю, сорваться с крючка, но при этом они забирают у вас надежду – надежду на то, что все может быть совсем по-другому, не так, как сейчас. Книга Ричарда едва не оказалась похожей на них. И, откровенно говоря, я собирался сделать все, чтобы убедиться, что такого не произойдет. Если бы мне этого не удалось, мир не услышал бы очень важной идеи. Только Рич Шеридан, с его энергией, опытом и страстью, мог передать ее вам.

Видите ли, когда вы дразните читателей идеей радости, а затем рассказываете, как ее достичь, вы даете им серьезное обещание. Каждый говорит, что способен помочь изменить культуру. Нам рассказывают об этом более трех десятилетий. Лично я хочу Menlo. Я хочу радости. Я сказал Ричу: «Не думаю, что тебе стоит напускать туман, заявляя, будто читатели способны добиться желаемой цели». Такое сообщение слишком размытое. Авторы всякой макулатуры обещают, что любой читатель может получить деньги, увеличить производительность и все такое. Но *радость* – кому хватило мужества пообещать ее? Честно говоря, я сыт по горло авторами, у которых нет четкой позиции.

Телевизионные шоу, которые я смотрел в детстве, обычно начинались сценой, в которой отец в деловом костюме и с дорогим портфелем в руках приходил домой с работы в конце дня, насвистывая веселую мелодию. Нам никогда не показывали настоящую работу папы в офисе – ведь это сюжет, недостойный упоминания в шоу. Ни один сценарист не решился испортить зрителям настроение мерзкими подробностями о работе. Потому послание 1950-х было одновременно туманным и странным. Работа считалась неким местом, где требовалось носить костюм и шляпу, а также совершать какие-то действия, от которых в конце дня хотелось насвистывать музыкальные заставки к шоу.

Работа моего отца являла совершенно иную картину. Мы смотрели телевизор, но жили в других условиях. Люди в нашем районе носили на работе толстые фартуки и перчатки, чтобы не испачкать одежду грязью или клеем. Вы бы никогда не увидели папу или кого-нибудь из наших соседей щеголяющими в шляпе с полями или что-то насвистывающими по пути домой. И, вне всякого сомнения, наша соседка, работавшая на рыбконсервном заводе, никогда не вбегала вприпрыжку в украшенную салфеточками гостиную. После работы она шла напрямиком на кухню, чтобы попытаться отмыть неприятный запах рыбы со своих рук.

Насколько я помню, люди все время жаловались на изнурительный и отупляющий труд, а также на глупость и мелочность боссов. Они ненавидели свою работу. Вот о чем они говорили. Вот о чем они шутили. Вот о чем они пели. Перефразируя строку из «Городских пижонов»: если бы ненависть моего отца к работе была народом, то уж точно – китайским.

А теперь, зная об этом, представьте мое удивление каких-то двадцать лет спустя, когда в один прекрасный день я понял, что насвистываю песенку, выходя за дверь дома и направляясь – куда, как вы думаете? – на работу. Я любил то, чем занимался. Я не носил ни костюма, ни шляпы, но каким-то образом я научился получать радость от своих дел. Какой шок!

Сначала я решил, что мое удовольствие на работе связано с карьерными устремлениями. Но это оказалось не так. Пару лет спустя, когда приятное возбуждение от создания первого собственного продукта сменилось необходимостью постоянно сталкиваться с бескомпромиссными требованиями покупателей и сотрудников, которые жить друг без друга не могли и в то же время были готовы перегрызть друг другу глотки, я понял, что степень удовлетворения от работы определяется не условиями, в которых тебе приходится трудиться. Это было нечто другое – нечто куда более неуловимое. Работа, которую вы называете профессией, или работа в здании в университетском городке, или, если уж на то пошло, в шахте, совсем не обязательно рано или поздно вызовет у вас желание насвистывать мелодии, идя вприпрыжку домой. Радость не происходит из природы того, что вы делаете; ее причина в чем-то другом. Но в чем?

Однажды я встретил Ричарда Шеридана. Сорок лет назад Рич пришел в сферу разработки программного обеспечения, движимый предвкушением приятного времяпрепровождения. Но затем он, как и я, заметил, что клиенты – независимо от того, насколько выпускаемые его компанией программные продукты были хороши, а гаджеты изящны, – постоянно меняют решения в процессе разработки, что приводит к неприятным совещаниям со скрежетом зубным и непрекращающимся поиском крайнего. Разработчики становились экспертами по контенту и уже не осмеливались брать выходные и тем паче уезжать в отпуск, боясь вызвать своим отсутствием интеллектуальный вакуум, обходящийся компании в копейку.

То, что начиналось как приятная прогулка по Кэнди-Кейн-лейн¹, превратилось в утомительный поход по извилистой дороге через долину не оправдавшихся ожиданий – я тоже побывал в этой долине и теперь всячески пытался избегать ее. Где же мы сошли с пути? Или, говоря по-другому, как нам вернуть наши компании в те места, где легко шагаешь и хочется петь?

Рич нашел ответ. Пока я прокладывал путь в направлении межличностного обучения, он изучал радость и работал с нею в своей компании – а теперь все его идеи представлены в этой книге. Я навевался к нему и жадно ловил каждое слово. Было удивительно наблюдать за людьми, с настоящим рвением создающими продукты, сотрудничающими и взаимодействующими с клиентами, проводящими мозговые штурмы в командах и в конечном итоге укладывающимися в жесткие сроки и требования спецификаций – и все это с энтузиазмом и нацеленностью на результат.

Прошло несколько месяцев, пока я пытался реализовать у себя то, что узнал от Рича. Однажды он прислал мне письмо, сообщив, что скоро выйдет его новая книга и что она будет посвящена формированию культуры организации с некоторым акцентом на том, как создать место работы, приносящее радость. Главная мысль книги заключалась в том, что вы можете взять совершенно любую компанию – и превратить ее в такое место. Основное условие – вы должны быть нацелены на изменение культуры.

«Что такое? – подумал я. – Ричард что, с ума сошел?» – и написал ему следующее:

¹ «Леденцовая улица» (англ. Candy Cane Lane) – названия улиц по всему миру, дома на которых специально украшаются к Рождеству большим количеством иллюминации. – Прим. пер.

Рич, в твоей книге должно быть всего одно сообщение. Если ты собираешься назвать ее «Работа мечты», ты не должен говорить, что читатель может создать совершенно любую корпоративную культуру, и описывать, как именно. Любой автор обещает помочь изменить культуру компании. Лично я хочу именно радости, о которой ты говоришь в названии и которую я видел своими глазами.

Твой голос – это голос надежды, за которым следует голос практической мудрости. Ради бога, решишь рассказать людям, как найти культуру радости. Ты ведешь себя слишком скромно, намекая, что они могут выбрать что угодно. Кто-то должен встать на защиту радости. Пожалуйста, подумай о своем призвании. Пожалуйста, не сворачивай на неясный путь, который приведет к другой книге – книге об изменении культуры. Все, что не относится непосредственно к утверждению «Наша цель – радость, и вот как ее получить», уменьшает ценность твоего сообщения, порождает разочарование у читателя и заставляет сомневаться в правильности названия.

Мои увещевания достигли цели. «Работа мечты» – это книга, которую вам следует прочесть. Она имеет четкую позицию: рассказывает о радости на рабочем месте.

Она о проклятом времени.

– *КЕРРИ ПАТТЕРСОН,*
сооснователь VitalSmarts,
соавтор книг «Как влиять на других», «Ключевые переговоры», «Управление конфликтом» и Change Anything («Все перемены в ваших руках»)

Введение Почему радость?

Слово «радость» применительно к бизнесу звучит нелепо. Возможно, именно поэтому в самом начале у меня был соблазн говорить уклончиво.

Радость – это заоблачная, голубая мечта, сопровождаемая небесной музыкой. Само слово подразумевает любовь, счастье, здоровье, цели и ценности. Радость бывает дома, в церкви, когда занимаешься хобби – но не в офисе. Этому понятию нет места в корпоративном мире. Здесь оно неубедительно.

Оно может казаться радикальным, нетрадиционным, на грани безумной бизнес-идеи. Однако насколько бы нелепо это ни звучало, радость – то, во что мы верим в нашей компании. Единственная причина, благодаря которой Menlo Innovations, занимающаяся проектированием и разработкой пользовательского программного обеспечения и расположенная в Анн-Арбор, существует до сих пор. Радость определяет, что мы делаем и как. Радость – единственная общая вера всей нашей команды. И именно радость привела вас ко мне.

Дело в том, что я знаю, почему вы читаете мою книгу. Вы делаете это, потому что хотите, хотя и без особой надежды, принести радость в свою компанию.

В глубине души вы *знаете*, что есть лучший способ вести бизнес, управлять командой, организацией, отделом. Вы всегда знали это. Такие мысли приходят к вам, когда вы ложитесь спать или сразу после пробуждения.

Затем начинается ваш день, и мысли о преобразованиях испаряются как безумный сон, который, проснувшись, вы никак не можете вспомнить.

И хотя, вероятно, вам пришлось тихо (или не очень тихо) помучиться в существующей ныне корпоративной культуре, вы не отказались от этой идеи полностью. Все еще можно изменить.

Когда-то я сам находился на вашем месте – глубоко неудовлетворенный своей работой и неспособностью сделать хоть что-то. Но все может быть лучше. Моя компания, Menlo Innovations, освоила радость и сделала ее постоянно доступной для всех, кто работает с нами и на нас. В этой книге я подробно покажу и объясню вам основные методы, используемые нами в Menlo, которые наделяют нашу работу таким уникальным качеством. Я также расскажу о своем личном пути, проделанном от юношеской восторженности к глубокому разочарованию, а затем к бесконечному оптимизму.

Представьте себе радость

Начиная целенаправленное моделирование и преобразование компании, вы должны понимать, что это колоссально сложная задача. При этом вам следует иметь представление о том, как будет выглядеть и функционировать компания вашей мечты. Если бы она превратилась в то, что вы хотите, каким бы словом – одним словом – вы бы ее описали:

- успешная;
- рентабельная;
- энергичная;
- веселая;
- исполнительная;
- продуктивная;
- доминирующая;
- инновационная;
- сплоченная?

А как насчет слова «радостная»?

Если вы собираете команду людей, чтобы создать что-то новое и основательное, в таком случае радость можно описать достаточно просто:

Это проектировать и создавать что-то приятное в использовании, что действительно выходит в свет и широко применяется людьми, для которых предназначено.

На самом деле осязаемая радость означает предоставление миру продукта или услуги, настолько замечательных, что люди начинают подходить к вам на улице и спрашивать: «Это правда сделали вы? Мне *очень нравится*». Если вы способны получить такой результат, поднимая дух трудолюбивой команды, вы добьетесь результата, о котором большинство компаний могут только мечтать.

Menlo Innovations – моя версия компании радости – пребывает в путешествии с абсолютно эгоистичной, но при этом благородной целью. Я отчаянно хотел работать в радостном месте с радостными людьми, достигающими радующих результатов. Я хотел весело проводить время в офисе, выпуская при этом отличную продукцию, и вести социально ответственный бизнес.

Мои первые серьезные исследования радости начались, когда я был вице-президентом по исследованию и разработкам в одной публичной компании. За те два года, которые я провел на посту вице-президента, я смог построить культуру, которую искал, – пока «пузырь доткомов»² не лопнул и не забрал все это. Все, что я узнал за прошедшие два года, стало прототипом того, во что в 2001 году превратилась компания Menlo Innovations.

С момента своего основания Menlo неуклонно расширяется. Мы пять раз входили в рейтинг самых быстрорастущих компаний по версии журнала Inc., трижды увеличили втрое площадь офиса. Мы производим для наших клиентов продукцию, доминирующую на рынке. Мы также получили свидетельство, что уникальная культура нашей компании делает ее одним из десяти самых счастливых мест для работы на планете – по версии датского блога Chief Happiness Officer, – и были названы одной из 25 наиболее новаторских малых компа-

² Экономический пузырь, существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 год. Представлял собой продажу ценных бумаг по значительно завышенным ценам и был связан в основном с резким скачком цен на акции американских интернет-компаний («доткомов»). *Прим. ред.*

ний журналом Inc. в 2013 году. Основанное Трейси Фентон сообщество WorldBlu³ ежегодно называет Menlo одним из самых демократичных мест работы в мире.

Каждый год со всего мира приезжают тысячи людей, чтобы побывать в Menlo и поближе познакомиться с нашей культурой. И я сплю спокойно, зная, что достиг радости, которую искал, в компании, которая каждый год дает высокие показатели прибыльности без всяких внешних инвестиций. Наш подход, противопоставляющий себя существующей корпоративной культуре, несложен, хотя путь к простоте, как правило, не бывает легким.

³ WorldBlu – мировое сообщество, куда входят частные лица и организации, практикующие на рабочем месте принципы свободы вместо страха. – *Прим. пер.*

Радость? Да вы шутите!

«Радость» – не то слово, которое обычно ассоциируется с успехом в бизнесе. Это особенно верно в моей отрасли проектирования, создания, запуска и поддержания работы сложного программного обеспечения. Именно индустрия разработки ПО, в конце концов, породила термин «марш смерти» в бизнес-контексте: это когда программисты работают всю ночь, приносят с собой в офис спальные мешки, забывают о времени, проводимом с любимыми людьми, и отказываются от отпусков. У «маршей смерти» часто очень печальный исход: проекты отменяются, не успев увидеть свет. Программисты смотрят на бардак в своей личной жизни и задумываются, а стоило ли так выкладываться.

Та же индустрия разработки программного обеспечения навязала миру идею о том, что пользователи глупы. Якобы им нужны книги из серии «Для чайников», помогающие разбираться в наших чудо-технологиях, потому что пользователи недостаточно умны, чтобы понять, что мы сделали. Наша индустрия научила мир воспринимать ужасные ошибки программирования и зияющие дыры в безопасности как естественный результат технического прогресса.

Я знаю это так же, как и любой другой. После невероятного воодушевляющего начала большую часть своей карьеры я был так же далек от радости, как и вы. Пока я поднимался от должности рядового окопного бойца-программиста до руководящего поста в чрезвычайно успешной публичной компании⁴, я был активным участником этих «маршей смерти». Я горел на работе и плохо спал по ночам, потому что ломал голову над данными клиентам невыполнимыми обещаниями и над требованиями, которые я ставил перед командой. Мы производили продукты плохого качества, у пользователей с ними была масса проблем. Когда я говорил о том, что меня беспокоит, коллеги-руководители заявляли, что у нас найдется время всё исправить после доставки. И я ни разу не видел, чтобы это обещание исполнилось. Когда приходили ожидаемо многочисленные сообщения о проблемах, мои боссы говорили мне, что не ставили задачи создать настолько дрянной продукт.

Раньше я думал, что проблема заключается только во мне и что другие хорошо справляются со своей работой. Теперь я знаю, что я не один такой. Сейчас ко мне приходит достаточно много людей, чтобы можно было увидеть, как они способны принести радость на свои рабочие места: в систему здравоохранения, в школы, колледжи, церкви, некоммерческие организации, автомобильные компании, на фабрики по производству медицинского оборудования. Я также получал сообщения от сотрудников самых успешных компаний на планете, компаний, которые получают награды за свою внутрикорпоративную культуру. Даже там люди не смогли найти радость.

Не обязательно, чтобы все происходило именно так, как у нас. В стремлении к неуловимой радости Menlo изменила *абсолютно все*, что имело отношение к организации рабочего процесса, попутно перевернув с ног на голову традиционное восприятие менеджмента, культуры и устойчивого развития. На основе этих радикальных изменений мы разработали принципы, которые можно применить к любой организации, а не только к командам, создающим программное обеспечение. Я надеюсь, что наш опыт вдохновит вас на те изменения, в возможность которых вы всегда верили.

На следующих страницах мы рассмотрим, что следует использовать высшему руководству, чтобы привнести радость в рабочую атмосферу своей компании: это простые и повторяющиеся процессы, которые приводят к предсказуемым результатам; это новая мощная

⁴ Публичная компания (англ. public company) – компания, чьи акции свободно продаются на фондовом рынке. Ближайший аналог в Российской Федерации – открытое акционерное общество (ОАО). *Прим. ред.*

кадровая политика вместо традиционной; это продукты, создаваемые специально для предполагаемых потребителей; наконец, это обеспечение качества, гарантирующего, что телефон вашей службы поддержки никогда не зазвонит. Книга «Работа мечты» научит вас строить структуру без бюрократии и принимать решения без совещаний. Вы узнаете об эффекте удаления «производственных страхов» с рабочего места и о том, как направлять человеческую энергию, избавляясь от двусмысленности. Мы также уделим внимание сохранению в неприкосновенности основных принципов человеческой жизни и работы, таких как чувство собственного достоинства, работа в команде, дисциплинированность, доверие и удовлетворение.

И хотя я использую множество примеров из собственного жизненного опыта, это не значит, что я подразумеваю, будто то, как работает наша компания, – самый правильный путь, которым должны идти и вы. Однако за эти годы я узнал, что реальные примеры могут быть очень полезны, но они редко встречаются в бизнес-литературе. На протяжении своей 40-летней карьеры я прожил все истории, перечисленные в моей книге. Для вас она должна стать чем-то вроде опытного рассказчика, поощряющего и вдохновляющего, ведь зачастую внедрение изменений в культуру компании – это цель, не разделяемая большинством.

Мы с удовольствием принимаем множество умных и добросовестных исследователей, которые приезжают к нам, чтобы воочию увидеть все то, что мы сделали. Они часто отстаивают собственные взгляды на то, почему Menlo работает, и недоумевают, когда узнают, что наши методы вовсе не создавались на основе более сложных теорий. Для Menlo формирование культуры радости было простым – мы хотели иметь место, куда бы мы с удовольствием шли работать каждый день.

Культура радости для всех

Культура радости привлекает людей за пределами нашей компании, включая клиентов, местную общественность и прессу. Краеугольным камнем успеха Menlo является способность передавать наши идеи и опыт другим.

Только в 2012 году мы приняли 241 туристическую группу. Всего нас посетило 2193 человека. Эти люди приезжали со всего мира, чтобы побывать в цокольном этаже многоуровневой парковки в центре Анн-Арбора, в месте, которое многие считают глубинкой Соединенных Штатов⁵. Благодаря «сарафанному радио» рассказы о таких экскурсиях распространяются практически повсеместно. Мы никак не рекламируем их, кроме размещения информации о самом факте их существования на нашем сайте. Большинство экскурсий бесплатны. Я лично провожу многие из них. Посетители приходят за тем, что я начал искать много лет назад и что они ищут в настоящее время.

Когда я провожу экскурсии, я начинаю их со слов: «Добро пожаловать в Menlo – здесь была создана культура, *бизнес-ценностью* которой является *радость*».

Посетители часто выглядят ошеломленными, когда слышат такое описание Menlo. Они считают, что мы интересная компания – разработчик программного обеспечения и что, посетив нас, они в качестве бонуса смогут унести с собой несколько умных советов, полезных для их команды технических специалистов. Но как только посетители попадают сюда, они сталкиваются с чувством радости, насколько осязаемым и искренним, что им невозможно не заразиться. Наша версия радости в бизнесе имеет значение для куда более широкой аудитории, независимо от отрасли, в которой эти люди работают.

Почему именно *радость* должна быть в центре внимания?

«Хорошо, – говорю я посетителям. – Что, по вашему мнению, произойдет, если половина сотрудников Menlo будут радостными, а половина – нет? Какой из этих двух групп вы бы передали свой воображаемый проект?»

Естественно, они всегда выбирают радостную половину команды.

«Но почему вы выбираете радостную группу? – спрашиваю я. – На что это повлияет?»

Начинают звучать ответы:

«Они будут работать продуктивнее».

«Они станут принимать более активное участие в проекте».

«С ними будет легче взаимодействовать».

«Качество их работы окажется выше».

«Они станут больше заботиться о результате».

Любой человек способен быстро и легко признать, что радостная команда покажет лучшие результаты. И наша радость – это не только атмосфера. Мы стремимся к тому, чтобы результат работы, выполняемой в офисе, был широко принят и доставил удовольствие большому количеству пользователей. Компания, наполненная радостью, серьезно заботится о тех инновациях, которые она приносит в мир. Вы не можете создать радость за пределами вашей компании, если внутри нее радости нет.

С помощью этой книги я приглашаю и вас заглянуть за двери Menlo и увидеть, как может выглядеть радость. Почувствуйте энергию пространства – широкого, открытого и лишённого физических барьеров на пути человеческого общения. Послушайте, как общается команда за работой, как пары людей участвуют в оживленных разговорах. Увидьте стены, покрытые бумагой и тканью, канцелярскими кнопками и разноцветными круглыми

⁵ Штаты между западным и восточным побережьем считаются «глубинкой». *Прим. пер.*

наклейками. Узнайте все о том, как мы придумали свою «работу мечты», и найдите вместе с нами ответы на следующие вопросы.

- Что представляет собой намеренно созданная культура радости?
- Как вам перестроить разрушенную культуру и прийти к радости?
- Можно ли сделать все это, оставаясь рентабельной компанией?

Радость поможет взлететь вам и вашей команде

Принципы, которые управляют организациями, похожи на те, которые поднимают самолеты с земли. Подумайте о контрасте между современными летательными аппаратами и неудачными попытками оторваться от земли, предпринимавшимися в старину. В начале своей карьеры я попробовал применять управленческие методы людей, которые, подражая Икару, привязывали к рукам крылья и хлопали ими изо всех сил, но так и не смогли взлететь. Несмотря на все усилия, я достиг немногого, устал и разочаровался.

Мы все знаем, что братья Райт смогли совершить прорыв и полететь – но почему они стали первыми, преуспевшими в деле, где многие потерпели поражение? Среди современников у них было немало конкурентов, таких как Сэмюэл Пирпонт Лэнгли⁶. Лэнгли руководил хорошо финансируемой командой ученых, претендующей на создание первого пилотируемого самолета с двигателем. Он проиграл гонку братьям Райт, никому не известным в то время, и вскоре забросил дальнейшую работу над изучением полетов.

Есть множество предположений о том, почему братья Райт смогли оторваться от земли, а Лэнгли – нет. Моя гипотеза очень проста.

Лэнгли пытался построить самолет. Братья Райт хотели летать.

Целью Лэнгли было войти в историю, снискать славу и получить финансовое вознаграждение. Целью братьев Райт была радость. Они хотели летать и смотреть на мир как птицы. (Получив лицензию пилота в возрасте девятнадцати лет, я в полной мере смог оценить радость управляемого полета.) Стремление к радости, к одному конкретному идеалу, сыграло решающую роль в их победе. Это была одна из причин, по которой я оказался столь не удовлетворен в начале своей карьеры руководителя. Я махал крыльями точно так же, как это делали мои боссы, но вот с какой целью? Я точно не знал.

Теперь я знаю, чего хочу в работе: радости. Стремление к радости в бизнес-контексте – это не погоня за славой или прибылью. Люди тянутся к более высокой планке. Команды желают работать над целями более крупными, чем они сами. Они хотят оказывать долгосрочное и весомое влияние на мир, оставить свой след – не для славы, а чтобы принести кому-то удовольствие или прекратить страдания. Как братья Райт, мы в Menlo хотим летать. Мы обнаружили, что прибыль и слава также часто следуют за нами по этому пути.

⁶ Сэмюэл Пирпонт Лэнгли – американский астроном, физик, изобретатель болометра и пионер авиации. *Прим. пер.*