



Дэвид Стерт

GREAT WORK

**Как найти вдохновение, полюбить свою
работу и начать зарабатывать**



Москва 2015

УДК 159.9
ББК 88.4
С79

David Sturt
GREAT WORK. HOW TO MAKE A DIFFERENCE PEOPLE LOVE
O.C. Tanner Company

Стёрт, Дэвид.
С79 Great work. Как найти вдохновение, полюбить свою работу и начать зарабатывать / Дэвид Стёрт ; [пер. с англ. В. Агеева]. — Москва : Эксмо, 2015. — 224 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-71042-3

Долгое время считалось, что успех зависит от IQ, таланта, уровня образования, пола, должности. Эта книга переворачивает все эти представления и показывает, что инновации могут прийти отовсюду, от любого человека.

Вы узнаете, как развить пять практических навыков, которые помогут придумывать новые идеи, инновационные подходы и делать такую работу, которую заметят и оценят.

УДК 159.9
ББК 88.4

ISBN 978-5-699-71042-3

© 2014 by O.C. Tanner Company. All rights reserved.
© Агеев В.С., перевод, 2015
© Дизайн обложки: iPaulusDesign, www.ipaulus.com, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

ТЫСЯЧАМ ЛЮДЕЙ,
ЧЬЯ ВЫДАЮЩАЯСЯ РАБОТА
ВДОХНОВИЛА НАС
НА СОЗДАНИЕ ЭТОЙ КНИГИ

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	
НЕВЕРОЯТНАЯ ИСЧЕЗАЮЩАЯ ШКОЛА.	7
КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА.	14
 КАК ТВОРЦЫ ПЕРЕМЕН ДУМАЮТ	
ГЛАВА 1	
ПЕРЕОСМЫСЛИТЕ СВОЮ РОЛЬ.	19
ГЛАВА 2	
РАБОТАЙТЕ С ТЕМ, ЧТО У ВАС ЕСТЬ	31
 ЧТО ТВОРЦЫ ПЕРЕМЕН ДЕЛАЮТ	
ГЛАВА 3	
ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС	41
ГЛАВА 4	
СМОТРИТЕ СВОИМИ ГЛАЗАМИ	68
ГЛАВА 5	
ПОГОВОРИТЕ СО СВОИМ ВНЕШНИМ КРУГОМ.	100
ГЛАВА 6	
УЛУЧШАЙТЕ МИКС	129
ГЛАВА 7	
ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ИЗМЕНЕНИЯ.	164
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
ЛЕЗЬТЕ НА СТЕНУ.	188
 ПРИЛОЖЕНИЯ	
ИССЛЕДОВАНИЕ ВЫДАЮЩЕЙСЯ РАБОТЫ.	197

ВСТУПЛЕНИЕ

НЕВЕРОЯТНАЯ ИСЧЕЗАЮЩАЯ ШКОЛА

«Потерять свою школу — значит потерять лицо города», — говорит мэр Ньюкомба Джордж Кэнон.

Город Ньюкомб, штат Нью-Йорк, расположен в 255 милях от Манхэттена, но с таким же успехом он мог бы находиться и за миллион миль оттуда. Рай для спортсменов — парк Адирондак, в 59 милях от Берлингтона, штат Вермонт, а также в этом районе располагается прекрасный кемпинг на озере Харрис и живет примерно 480 постоянных жителей.

Если вы взглянете на сделанные со спутника фотографии Ньюкомба на Google-картах, все, что вы увидите, — это озера, деревья и спортивная площадка школы Ньюкомба. Выглядит это так, будто окружающий лес пытается проглотить школу и вернуть времена племен ирокезов и алгонкинов.

13 июня 2006 года Кларк «Скип» Халтс получил звонок, которого долго ждал. Он был большим фанатом северной части страны с тех пор, как посетил ее в молодости, и поэтому с удовольствием принял назначение на пост нового руководителя Ньюкомбской центральной школы.

«Члены правления знали об успехе, которого я достиг с менее развитыми студентами в южном Нью-Йорке, — говорит Скип, — они наняли меня за свежий взгляд, по большей части в области административных программ и академических достижений, вроде того».

Итак, Скип переехал на север штата и погрузился в рутинные обязанности суперинтенданта, он вникал во все — от составления сетки расписания до встреч со студентами, которым была жизненно необходима дисциплина. Скип был счастлив, делая все эти вещи, но он также надеялся повлиять на школу и это сообщество, которое уже полюбил, более значительным способом.

Когда Скип приехал в городок в 2006 году, количество обучающихся в Ньюкомбской центральной школе, как и население городка, постепенно уменьшалось с тех пор, как местные лесо- и горнодобывающие производственные компании стали покидать Ньюкомб в 1970-м. Всего 57 студентов учились во всех 13 классах (класс дошкольников и 12 лет общего образования). После того как на своем пике школа обучала 350 студентов, она столкнулась с периодом упадка, длившимся уже 40 лет, и скорее всего, это должно было закончиться тем, что детей просто перевели бы в другие школы. В первую неделю работы Скипа еще двое детей переехали в другие места, уменьшив общее количество студентов до 55.

Но об этой проблеме особенно не говорили.

В чем было дело?

Скип объясняет: «Когда я приехал впервые, сокращение количества учеников школы было уже настолько утвердившимся и въевшимся в общество процессом, что оно стало почти невидимым. С большими проблемами часто такое происходит. Наши глаза иногда просто не видят их, потому что если вы признаете их существование, вам придется бороться с этими проблемами. А это кажется невозможным. Большинство сельских школ просто сдаются. Во многих областях это приемлемо — принять, что некоторые вещи сломаны и не подлежат восстановлению, и начать работать над чем-то другим».

Хотя никто не ставил перед Скипом задачу увеличения количества школьников, он исследовал ситуацию и подумал: «Мы должны расти». Но как? Не мог же он вернуть лесо- и горнодобывающие компании прошлого. Так же непросто было бы переманить студентов

из близлежащих городков. Как мог он привлечь больше студентов в крохотную удаленную государственную школу? Что могло сделать школу магнитом для студентов? И откуда эти студенты возьмутся? Что могла предложить его школа, что выделило бы ее среди других школ района?

Тем временем другая проблема изводила его подсознательно: этническое и культурное однообразие в школе. Его дочь, перешедшая из городской школы, однажды назвала свою сельскую школу «ванильной» из-за ее однородности. «Все такие же, как я», — сказала она. И она сказала это не в хорошем смысле. Семья Скипа понимала, что студенты покидают маленькие городки вроде Ньюкомба (где 95 процентов населения — белые), чтобы войти в деловой мир, полный разных языков, разных культур, разных религий и разных точек зрения. Насколько дети из этих городков будут подготовлены к сотрудничеству, соревнованию и конкуренции в растущем глобальном мире?

Скип отнесся к проблеме уменьшения численности студентов в Ньюкомбской центральной школе как к своей личной и решил найти выход, и даже после того, как он пытался отыскать решение, какое-то время ничего не приходило ему в голову. Но однажды, когда он говорил об образовании по телефону со своим братом, который жил в Австралии, на него снизошло вдохновение. Брат Скипа, рекрутер иностранных студентов для частных школ, просто упомянул, что образование иностранных студентов — третья по объему индустрия в Австралии.

Подожди-ка. Скажи это еще раз. Seriously?

Скип внезапно увидел, как планеты сошлись перед школой в маленьком городке с ее нехваткой разнообразия и в то же время проблемой малочисленности студентов. Эта неожиданная связь позволила ему представить простое решение:

Сельская школа + иностранные студенты = рост.

Скип внезапно почувствовал, насколько это возможно. Он мог ясно представить, как привлечение иностранных студентов может

изменить будущее Ньюкомба. Постепенный рост, даже три или четыре новых студента в год, мог бы компенсировать негативные тенденции последних лет. А что могут дать студенты из других стран маленькому городку в плане разнообразия, культурной перспективы, представления о других языках, наставничества в учебе и социальной жизни? Имея в виду все эти потенциальные изменения, Скип мог видеть, что новых трат для воплощения идеи не понадобится. В школе уже есть учителя, доски, учебники и сотрудники. Все, что потребуется, — это расходные материалы, вроде еды и места для жилья. Плюсы, очевидно, перевешивали затраты. У Скипа до сих пор больше вопросов, чем ответов, но он верит, что его идея осуществима. Поэтому он начал делиться своей идеей с теми, чья поддержка была нужна для воплощения его плана в жизнь. Лидеры городка и администрация школы взялись за дело. Коренные жители города стали предлагать иностранцам жилье в своих семьях. И все получилось.

Результаты и следствия

За последние 5 лет Ньюкомбская центральная школа приняла в своих стенах 61 студента 25 национальностей из Германии, Франции, Китая, Швеции, Бразилии, Бангладеша, Зимбабве, Сербии, Израиля, Швейцарии, Южной Кореи, Ирака, Республики Суринам, Ливана, Австралии, Японии, Финляндии, Таиланда, Вьетнама, России, Армении, Испании и Уругвая.

В разговорах Скип, кажется, гораздо больше гордится увеличением разнообразия, чем ростом населения: «Представляете, в нашем маленьком сельском городке на обществознании палестинский христианин, живущий в Израиле, делится тем, каково это — когда тебя ненавидят и евреи, и палестинцы из-за твоих религиозных взглядов.

У нас была маленькая девочка из Багдада, которая рассказывала, как она видела, как убивают людей, как она спала полностью одетая, чтобы при необходимости можно было выскочить из дома посреди ночи.

У нас в школе были мусульмане и буддисты — такого еще не случилось в северной части страны.

А теперь добавьте неординарность и яркость этих детей и представьте их влияние на наши дискуссии на всех уроках. Это неизмеримо обогатило наши классы».

Такое улучшение не прошло незамеченным в соседних городках. Сопутствующим результатом, которого не ожидал Скип, было увеличение количества учеников на 84 процента всего за пять лет. «Репутация и качество международной программы привлекли к нам ребят из разных мест, — говорит Скип. — К нам в городок переехали несколько новых семей. Несколько студентов из окрестных городков живут со своими бабушками и дедушками, дядями и тетями, чтобы учиться в Ньюкомбе. Один человек, который был мэром в другом месте, не стал переизбираться в своем городке и переехал вместе со своей семьей в Ньюкомб, чтобы его дети могли поступить в нашу школу. В 2012 году Ньюкомбская центральная школа праздновала достижение отметки в 100 студентов, впервые с 1980 года, обедом в кафетерии».

Скип сейчас консультирует школьные администрации по всей стране и по крайней мере дюжину школьных руководителей, которые поначалу лишь фыркали в ответ на его идею. Преподаватели из Китая и России приезжали в Ньюкомб, чтобы научиться на удачном опыте американской образовательной системы. «Родители в любой части света хотят, чтобы их дети были подготовлены к жизни в реальном мире, — говорит Скип, — а международные программы помогают осуществить это. Наша школа, которая никогда до этого не попадала даже в газету Glens Falls, сегодня на первой полосе BBC, Reuters и Associated Press».

Иностранные студенты, которые сделали все это возможным, тоже в хорошем положении. «Дети не просто ходят здесь в школу, — говорит Скип. — Они общаются и встречаются друг с другом, занимаются спортом, участвуют в школьных постановках и становятся частью нашего городка, частью нашей семьи. Они гуляют, катаются на лыжах и на снегоходах. Они находят себе друзей». Один студент приехал из Бангладеша, из города с населением 30 миллионов человек. Сначала он не мог спать. Он ненавидел все. Здесь нет ни пробок, ни шума, ни большого города, ни шопинга. Но он приспособился. И расцвел. «Когда пришло время уезжать, — говорит Скип, — ни один из студентов не плакал больше, чем он».

Выдающаяся работа — это претворение в жизнь таких перемен, которые люди любят.

Идея Скипа пригласить иностранных студентов в сельскую школу была удивительной. И она сработала. Это доказано временем. Она повлияла на сотни студентов и их семьи в академическом, социальном и экономическом плане больше, чем кто-либо мог себе представить.

Для студентов перемены — в новых друзьях, с которыми можно тусоваться, в знакомстве с другими культурами, лучшем уровне образования и достаточном количестве студентов для школьных развлечений (танцев, спорта, театральных постановок и т.п.).

Для родителей перемены — в избавлении от необходимости отправлять детей в другие места, в возможности стать гостевой семьей и во всем том важном, что иностранные студенты сделали для их детей.

Для учителей перемены — в разнообразии, в больших ресурсах, большем участии аудитории и гарантии работы.

Для руководителей города перемены — в росте, живом сообществе, стабильных ценах на недвижимость и всех тех положительных моментах, которые следуют из наличия собственной школы.

Для последователей Скипа в других маленьких школах перемены — в надежде, в надежде на то, что что-то может быть сделано с сокращением населения небольших городков, с недостатком разнообразия и расформированиями школ.

В конце концов, меняя что-то для всех этих людей, Слип меняет что-то и для себя. Он любит свою работу. Он гордится ей. Он обзавелся новыми друзьями по всему миру, он чувствует себя полноценным и оказывает положительное влияние на образование далеко за рамками своего родного городка.

Great work — это книга о создании перемен, которые понравятся людям. Не только о таких больших, судьбоносных переменах, как в истории Скипа, но и о маленьких и скромных переменах. Мы взглянем на работу, которая осуществляет перемены в образовании, технологиях, здравоохранении, на производстве, в инженерии и множестве других индустрий. Присоединяйтесь к нам, чтобы узнать, как люди находят креативные способы написать еще одну страницу в книге человеческого прогресса. Мы узнаем, как творцы перемен думают и что они делают. Но, двигаясь дальше, вы должны знать одну важную вещь: о самых значительных примерах выдающейся работы, самых ярких, самых вдохновляющих, о тех, от которых у вас захватит дух, мы не можем вам рассказать. Они еще не случились. Они — ваши.

Познакомьтесь со Слипсом Халтсом и послушайте историю Ньюкомбской центральной школы, загрузив видео на сайте www.great-work.com или посетив один из наших семинаров.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Группа сотрудников и партнеров O.C.Tanner Institute, объединяющая исследователей, бизнес-лидеров, писателей, дизайнеров и академиков, работала с самой крупной компанией в мире в области вознаграждения сотрудников, когда мы начали задавать некоторые интересные вопросы вроде: Как выглядит выдающаяся работа? В чем ее истоки? Почему некоторые люди так хороши в ней? Размышляя обо всех этих вопросах, мы осознали, что буквально сидим на одной из самых больших в мире баз данных о работе, заслуживающей признания. Это заставило нас подумать — а могут ли эти записи рассказать нам что-то о тех людях, которые творят перемены? Лучшие сотрудники делают что-то необычное, что может нам помочь делать выдающуюся работу? Может ли знание их секретов помочь другим людям делать работу, заслуживающую награды? Чему мы можем научиться, если сфокусируемся на выдающейся работе и на людях, которые ее выполнили?

Держа в голове эти вопросы, мы с любопытством выясняли, что делали люди во всех случаях, когда речь шла о выдающейся работе. Мы должны были узнать. Пути назад уже не было.

Мы подключили к своим изысканиям двух академиков с докторскими степенями из Гарварда и Кембриджа, чтобы они помогли нам разработать методологию исследования для самого большого изучения работы, заслуживающей награды. Мы опрашивали экспертов,

привлекали сторонние исследования и литературу и провели опрос разных исполнителей, чтобы построить несколько гипотез. Затем мы начали исследование более пяти миллионов письменных описаний выдающейся работы. Эти описания присылали нам руководители или коллеги, работающие в разных компаниях, которые составляли их, чтобы порекомендовать кого-либо из своих коллег на получение корпоративной награды, как это описано в Приложении Б. Чтобы добраться до действительно удивительных случаев признанных работ, мы выбрали из 1,7 миллиона описаний выдвигаемых сотрудников те случаи, когда действительно были получены награды. Затем мы столкнулись с реальным заданием: прочитать и проанализировать случайно выбранные 10 000 из этих сообщений и распределить их по особым категориям по отношению, навыкам и поведению.

Когда мы стали изучать уже закодированные данные, то обнаружили небольшое число действий, влияющих на выдающуюся работу. Мы смогли увидеть модели, которые позволили нам проникнуть в проблему того, как такая работа осуществляется. Мы использовали коррелятивные и регрессивные модели. Что больше всего заинтересовало нас — так это то, что факторы, которые, казалось, оказывают влияние на выдающуюся работу, были такими действиями, которые мог сделать любой.

Также мы подключили исследовательскую платформу Forbes Insights, чтобы провести широкий анализ более чем тысячи сотрудников, руководителей и бенефициариев, чтобы апробировать полученные в ходе нашей работы результаты и получить более цельный взгляд на то, как работают люди. Forbes просили этих людей подумать о том, как они действовали и вели себя в течение работы с каким-то особенным проектом за последние три месяца. Так как эти проекты варьировались от плохой работы до выдающейся, мы получили возможность не только представить перспективу поведения, которое влияет на выдающуюся работу, но также понять, какое поведение ведет к хорошим, а какое к плохим результатам. После того как мы