

Эту книгу хорошо дополняют:

Преврати себя в бренд

*Том Питерс*

Бизнес в стиле Virgin

*Ричард Брэнсон*

Офис в стиле фанк

*Кали Ресслер, Джоди Томпсон*

Код Дурова

*Николай Кононов*

Фанки-идеи

*Альф Рен*

Deadline

*Том Демарко*

Tom Peters

# The Project 50:

Or: Fifty Ways to Transform Every  
«Task» into a Project That Matters!

Alfred A. Knopf, Inc.  
New York 1999

Том Питерс

# ВАУ!-проекты

Как превратить любую работу  
в проект, который имеет значение

Перевод с английского Аллы Свирид

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 331.103.244  
ББК (У)65.290-2  
П35

*Издано с разрешения Alfred A. Knopf, импринт The Knopf Doubleday Group,  
подразделение Random House, Inc.*

**Питерс, Т.**

П35 ВАУ!-проекты. Как превратить любую работу в проект, который имеет значение / Том Питерс ; пер. с англ. А. Свирид. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-91657-686-3

Эта книга для тех, кто ходит на работу каждый день, и для «свободных художников», для тех, кто хочет классно выполнять свою работу, кто любит свою работу и хочет превратить ее в ВАУ!-проект.

Гуру менеджмента Том Питерс предлагает 50 великолепных идей о том, как превратить рядовое рабочее задание в выдающийся, грандиозный, потрясающий проект — ВАУ!-проект. О таком проекте вы будете с восхищением вспоминать через 5, 10 и даже 20 лет.

УДК 331.103.244  
ББК (У)65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Excel/A California Partnership, 1999  
© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-686-3

# Оглавление

Список 50: кредо .....	15
Введение. Столько шума из-за проектов? .....	17

## I. Создавайте!

1. Модифицируйте:никогда... ни за что!.. не принимайте проект или задание слепо, как пошаговую инструкцию.....	37
2. Превратите свои повседневные занятия в клевую работу.....	42
2а. Станьте наблюдательным дураком: рассматривайте любую мелочь как прекрасную возможность узнать что-то новое..	47
3. Расширьте свой словарный запас! Полюбите слово «ВАУ!» Используйте слово «ВАУ!» .....	50
4. Не бывает маленьких проектов: за каждой небольшой формой или процессом, за каждой незначительной проблемой стоит б-о-л-ь-ш-о-й проект!.....	57
4а. Превратите сегодняшнюю досадную обязанность в ВАУ!-проект. В-а-ж-н-а-я мысль: такого понятия, как «данность», не существует!.....	62
5. Нажмите на тормоз! Не предавайте ВАУ! .....	67
6. Миром движет любовь!.....	70
7. Будет ли он — проект, наш ребенок — красивым? Да... красивым!.....	72
8. Главное — это дизайн, одна из самых действенных сил во всей Вселенной.....	75
9. Это революционный проект? Вы уверены? .....	78
10. Связан ли этот проект со всемирной паутиной? К-р-е-п-к-о? .....	80
11. О влиянии. Генри Джеймс задавал такой вопрос относительно работы художника: «Стоило ли это делать?»..	82
11а. Вы кого-нибудь выводили из себя в последнее время? .....	85
12. Горячие поклонники!.....	87

- 12а. Женщины как горячие поклонницы. Женщин в продукте (а значит, в характеристиках проекта) привлекает не то, что мужчин..... 90
13. Пираты в открытом море. Мы на задании/в крестовом походе. Собираемся расстроить чужие планы... и оставить свой след в истории.....93
14. Если можете (подсказка: а вы можете!), организуйте «место встреч»... пиратам нужны корабли на море и убежище на суше (на языке шпионов — явки) .....96
15. Внесите это в свое резюме. Сейчас же! Расскажите о том, что первым пришли к финишу .....98
16. Думайте о радуге!.....99
17. Обдумайте... переосмыслите... превратите... свою концепцию... в бизнес-план.....102
18. Помните (даже во сне)... о с-р-о-к-а-х. Будьте смехотворно, абсурдно, безумно требовательны к себе и своей команде мятежников .....104
19. Найдите мудрого друга. ВАУ!-проекты — это непросто! Вы работаете на пределе возможностей. Часто они выводят вас из себя. Как и всю организацию!.....106
20. Найдите — и привлеките — нескольких сторонников.....109
- 20а. Найдите хотя бы одного пользователя-сторонника. Сейчас же. С самого начала думайте о пользователе ..... 112
21. Носите при себе небольшую карточку, на которой написано: ВАУ! Красота! Революционность! Влияние! Горячие поклонники! ..... 114

## II. Продавайте!

22. Говорите к-р-а-т-к-о. Опишите свой проект (его преимущества и ВАУ!)... за т-р-и минуты.....123
- 22а. Время метафор!..... 126
23. Продавать — значит...продавать всем! .....129
24. Жизнь ВАУ!-проекта = продажи. Правильно? Значит... сознательно распустите слухи. Станьте известным и оставайтесь таким..... 131

25. Работайте с сообществом. Начните расширять свою сеть! Как можно скорее .....	133
26. Последний ничем не хуже первого. Если они вас поддерживают... значит, это ваши друзья.....	136
27. Проповедуйте перед паствой! Никогда не забывайте друзей!.....	138
28. Не пытайтесь привлечь врагов на свою сторону. Не тратьте на них время.....	141
29. Создайте ПЕРВОКЛАССНЫЙ консультативный совет .....	144
30. Займитесь самоснабжением. Такое вы слышите впервые: иметь слишком много денег вначале... вредно! .....	148
31. Не забывайте о практике! Например, о проверке в реальных условиях. Вам нужны клиенты-партнеры... как полигон для тестирования первых прототипов .....	152

### **III. Выполняйте!**

32. Дробление! Дробление! Дробление!.....	158
33. Живите... ешьте... спите... дышите... думая о прототипе! Станьте фанатом прототипов! .....	160
33а. Обучайте созданию прототипов. Это вопрос корпоративной культуры. Работайте над культурой создания прототипов .....	166
34. Играйте! Найдите товарищей для игры.....	168
35. Запрашивайте обратную связь! .....	171
36. Взорвите все! Игра... и разрушение... должны стать вашей постоянной свитой .....	174
37. Продолжайте привлекать сторонников! Незыблемый закон: ВАУ!-проекты требуют КЛАССНЫХ людей. Никогда не прекращайте привлекать новых сотрудников! .....	176
37а. Требуется придворный шут.....	178
38. Заведите б-о-л-ь-ш-о-й блокнот! Это Библия проекта. Это главный документ... макрокarta .....	181
39. Любовь к спискам. Вы будете составлять списки... а списки сделают вас всеведущими. (Серьезно!) .....	183

40. Мыслите (живите/спите/ешьте/дышите) сроками/этапами..	186
40а. Требуется господин Последние Два Процента!.....	189
41. Станьте мастером 15-минутных совещаний! За 15 минут можно изменить мир (или хотя бы сделать его более организованным)!.....	191
42. П-р-а-з-д-н-у-й-т-е! .....	193
42а. Празднуйте неудачи!.....	195
43. Настройка антенны! Главное здесь — действие. Именно так! Но не позволяйте фанатизму сбить вас с правильного курса по направлению к ВАУ!/красоте/ революции!/влиянию!/горячим поклонникам! .....	197
44. У проекта есть индивидуальность. Он живой. Проект = жизнь... дух... личность .....	199
45. Забросьте сеть немного дальше .....	201
46. Никогда не упускайте из виду клиентов! .....	203
47. Разработайте программу управления слухами. Маркетинг — это выполнение .....	205
Реприза. ВыполнениеМой революционный ВАУ!-проект .....	207

#### **IV. Выходите!**

48. Распродавайте! .....	214
48а. Привлеките в команду господина Завершителя... не менее страстного, чем вы! (Который о-б-о-ж-а-е-т администрирование.).....	216
49. Внедрите своих чудаков в большинство... где они станут мутирующими вирусами, защищающими вашу (странную) точку зрения! .....	218
50. Напишите историю проекта. Устройте настоящий праздник!.....	220
Послесловие: вы присутствовали при создании? .....	221
Рекомендуемая литература .....	224
От автора.....	227



*Дику Андерсону*, бывшему командиру девятого мобильного батальона Военно-морского флота США, Дананг, Республика Вьетнам, который в 1966 году научил меня (лейтенанта Т. Питерса, инженера-строителя, Военно-морской флот США, № 693355), что такое ВАУ!-проекты/«Будет сделано!».

*Джеймсу Карвиллу*, за «кампанию» как совершенное воплощение ВАУ!-проекта.

*Сьюзен Сарджент, Перку Перкинсу и The Dream Team*, «искренне верующим» и готовым на все создателям самых необычных мест для отдыха в Южном Вермонте — Охотничьего парка и катка Райли.



*Для нас важно то, что мы делаем. Работа может играть в нашей жизни и второстепенную, и главную роль. Мы можем работать потому, что должны, но вместе с тем мы хотим любить то, что делаем, гордиться этим, уважать себя за это и чувствовать свою значимость.*

Сара Энн Фридман, Work Matters:  
Women Talk About Their Jobs and Their Lives



## Список 50: кредо

Эй, вы, офисные рабы... сорвите галстуки... сбросьте иго...

РАБОТА БЫВАЕТ КЛЕВОЙ!

РАБОТА БЫВАЕТ ОТЛИЧНОЙ!

РАБОТА БЫВАЕТ ПРИКОЛЬНОЙ!

РАБОТА МОЖЕТ ЧТО-ТО ЗНАЧИТЬ!

ВЫ МОЖЕТЕ ЧТО-ТО ЗНАЧИТЬ!

ДОЛОЙ ОФИСНЫЕ СТЕНЫ!

КОМИКСЫ С ДИЛБЕРТОМ В МУСОРКУ!

ДАЕШЬ РЕВОЛЮЦИЮ «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ»!

90 ПРОЦЕНТОВ НАШИХ РАБОЧИХ МЕСТ В ОПАСНОСТИ!

ПРИМИТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЮ ЖИЗНЬ!

ДОЛОЙ ИЕРАРХИЮ!

ПУСТЬ КАЖДЫЙ ПРОЕКТ БУДЕТ ВАУ!-ПРОЕКТОМ!

БУДЬ ЛИЧНОСТЬЮ... ИЛИ УМРИ!

НАСТАЛО НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЕ: ЕСЛИ НЕ СЕЙЧАС...

ТО К-О-Г-Д-А?



# Введение

## Столько шума из-за проектов?

Революция «белых воротничков» началась. (Наконец-то!) В течение следующих десяти лет она затронет — хотите вы того или нет! — свыше 90 процентов служащих.

### **А большинство из нас не готовы.**

Это же элементарно, Ватсон! Большинство видов работы для служащих — в том виде, в каком мы ее знаем, — исчезнет, когда мы правильно внедрим системы планирования и управления ресурсами предприятия и некоторые другие программы. Да, уважаемые коллеги, вам не показалось: мы говорим о более чем 90 процентах. Они просто канут в Лету. После перемен, которые пережил мир «белых воротничков» в 2004 году, «реинжиниринг» периода 1994 года показался цветочками.

Я несколько лет занимался этой темой. Искал ответ на вопрос: как современные «белые воротнички» — **вы и я!** — будут приспосабливаться. Как это уже пришлось в недавнем прошлом сделать фабричным рабочим.

Пример: неизученная фирма,  
оказывающая профессиональные услуги

Есть один тип организаций, где работа для служащих уже давно превратилась в нечто блестящее — и чертовски прибыльное.

А именно в фирмы, оказывающие профессиональные услуги. Или в ФПУ, как я их называю. Адвокаты. Архитекторы. Графические дизайнеры. Промышленные дизайнеры. Инженерные фирмы.

Консультанты по менеджменту. Бухгалтерии. Рекламные агентства. Когда-то они находились на периферии — и, по правде говоря, считались паразитами в мире производственной экономики. Теперь же вышли на передний план и распределяют между собой главные роли в том, что мы называем экономикой знаний.

(Забавно, что мы так мало знаем об этих компаниях. О том, как и почему они работают. Мы не изучали их. Могу лишь предположить, что это потому, что не воспринимали их всерьез. Мы действительно считали их паразитами.)

Одни ФПУ огромны... Andersen... или EDS. Их годовая прибыль измеряется миллионами и даже миллиардами долларов. Одни предоставляют рабочие места более чем 100 тысячам человек. Другие состоят из одного человека — скажем, из бухгалтера, работающего в своей гостиной. Но все они заняты одним — предоставлением услуг и получением денег за свои знания и умения. **Точка.**

Мой (неизбежный?) вывод? Выжившие — независимо от того, будут они числиться в штате какой-нибудь компании или нет, — приобретут характеристики сотрудников «настоящих» фирм, оказывающих профессиональные услуги. Кроме того, они будут вести себя — независимо от своего текущего официального статуса — как независимые подрядчики.

Это подводит нас... естественно и бесповоротно... **к са- мой работе.** А именно — к **п-р-о-е-к-т-а-м.**



Проекты с характером:  
(единственно возможная) (новая) основа  
трудовой деятельности

У каждой фирмы, оказывающей профессиональные услуги — будь в ее штате 2 или 22 222 сотрудника, — есть один обязательный компонент — проект. Проекты — со своим началом и концом, с клиентами и характеристиками — вот чем занимаются фирмы по оказанию профессиональных услуг. **Точка.** Начните работать в одной из таких компаний — и в первый же рабочий день вы окажетесь в составе той или иной проектной команды. (Со мной это случилось в декабре 1974 года в компании McKinsey. Я пришел к девяти утра, а к десяти уже работал в составе проектной команды, которая оценивала сельскохозяйственный объект стоимостью четверть миллиарда долларов. К часу ночи я вылетел в Клинтон в Айове на встречу с клиентом.) И вы будете членом проектной команды до тех пор, пока не повернете ручку входной двери и не уйдете из компании навсегда. (Именно так произошло со мной в декабре 1981 года в компании McKinsey. Более того, произошло это еще до того, как я закончил работу над проектом, предусмотренную контрактом.)

Вот что странно: мы не изучали не только фирмы по оказанию профессиональных услуг — но и проекты. Несомненно, у нас есть инструменты для работы над проектами: таблицы, графики, системы PERT/CPM. И огромное количество компьютерных программ, например Microsoft Project.

**Но:** практически вся работа над проектом зависит от главнейшего вопроса. В чем суть проекта? Что делает его запоминающимся? Или... незапоминающимся?

Я посвятил изучению бизнеса тридцать лет. Для подтверждения надежности своих оценок я также получил бухгалтерское образование. Придерживаясь принципов бухгалтерского учета, я создал тысячи графиков и диаграмм PERT. (Моя вторая инженерная специальность — «Управление строительством»...

поэтому я досконально изучил принципы работы с системой PERT.) Но вся моя карьера была посвящена «обратной» стороне предприятия — страсти, эмоциям, восторгу, мечтам, благородным поражениям. И я глубоко убежден, что именно здесь берет начало революция «белых воротничков».

Другими словами, **значимый проект — это жемчужина... самородок... неделимая элементарная частица, из которой будет создан и (или) реконструирован новый мир служащих.** Моя главная цель — переосмыслить язык проектов. (А по ходу дела... переосмыслить само понятие работы!) Нет, я не отказываюсь от компьютерных программ. (Хотя большинство из них устроены гораздо сложнее, чем нужно. Один специалист сказал мне: «Настоящая сетевая технология очень проста. Она называется электронная почта».) Но в своей книге я собираюсь рассказать о том, что я называю «недостающими 98 процентами» — о сути создания... продажи... выполнения... проектов, которыми вы будете гордиться... даже через **10 (!)** лет.

## В поиске жемчужин

**Начав изучение выдающихся проектов, я был очарован отдельными людьми и группами, работавшими в этом направлении.** Например, в журнале *The New Yorker* я обнаружил статью Джин Строус с новой версией биографии Дж. П. Моргана. Разве в 1999 году миру нужна была еще одна биография этого человека? Госпожа Строус говорит, что она первой получила доступ к новым материалам о Моргане. Более того, на их изучение она потратила *п-я-т-ь л-е-т*. **Мне это нравится! Круто!**

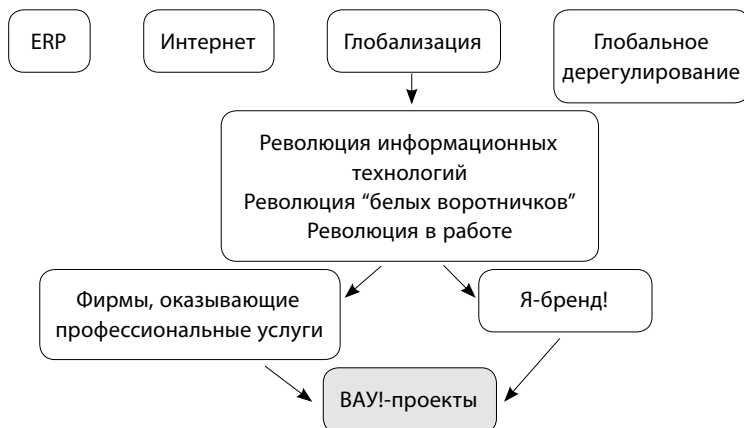
Был еще первый роман Питера Ландесмана под названием «Ворон» (*Raven*), повествующий о жизни ловцов омаров на острове Мэн. (Вот это жизнь!..) Меня удивило их совершенное владение ремеслом. И их стойкость. А еще я был поражен тем, насколько эта мрачная, неромантическая история была далека от мира циника Дилберта.

А самое грандиозное — это состоявшееся 30 мая 1999 года открытие Массачусетского музея современного искусства. Норт Адамс в штате Массачусетс — классический городок индустриальной эпохи с пришедшим в упадок производством. И все же благодаря вдохновению директора Музея Гуггенхайма Томаса Кренса заброшенная фабрика компании Sprague Electric, под руководством архитектора Фрэнка Гери, превратилась в крупнейший в США центр изобразительного и исполнительского искусства (5 гектаров, 27 зданий... 20,5 тысячи квадратных метров галерей, театров, репетиционных залов и художественных мастерских). Проблем было множество — например, однажды государственное финансирование «Массачусетского чуда» едва не иссякло. Но в конце концов безумная мечта стала величественной реальностью. Обозреватель Wall Street Journal, присутствовавший на открытии музея, написал: «Я видел будущее, и это — Массачусетский музей современного искусства».

Из этого следует, что РАБОТА МОЖЕТ ЧТО-ТО ЗНАЧИТЬ.

## Наша модель

Наша модель проста. Подробнее о ней пойдет речь в этой и других книгах данной серии. Она такова:



*Введение. Столько шума из-за проектов?*

Объект — системы планирования и управления ресурсами, электронного обмена данными, внутренние сети компаний, Всемирная паутина и тому подобное — подпитывает революцию. Цель, которую поражает этот метеор нашего тысячелетия, — **«белые воротнички»**.

Выжившие — и те, кто числится в штате какой-нибудь компании, и те, кто нет, — выбросят за борт весь (почти) багаж знаний и, во-первых, приобретут качества или подход фирмы, оказывающей профессиональные услуги (см. выше), а также книгу «Профессиональная сервисная фирма». А во-вторых, будут вести себя как независимые подрядчики или, как я говорю, **Я-бренды**. (Читай книгу «Преврати себя в бренд».) Другими словами, те, кто выживут, станут «продуктом»... и будут обладать отличительными особенностями — в какой-либо области.

Результат (базовый элемент) ФПУ, Я-бренда и революции «белых воротничков» — работа как таковая. Или **проект** (тема этой книги.)

**Вот они.** Три элемента. Организация: **фирма, оказывающая профессиональные услуги**. Работник: **Я-бренд**. Работа: **проект**. Точка.

Недостающее звено 1: проект

**Я просто не понимаю!** Не так давно я прочел восхитительную книгу о новом сотруднике как бизнесмене и независимом подрядчике — *Creating You & Company* Уильяма Бриджеса. Я узнал много нового... даже более того, позаимствовал оттуда очень многое (сделав соответствующие сноски). Недавно я еще раз перечитал ее. О-т-л-и-ч-н-ы-й материал. Я не ошибся. Но знаете что? Там не было ни слова о проектах. Проекты даже не упоминались в предметном указателе. А ведь в чем сама суть (при любых обстоятельствах) ваша и компании? Осмелюсь предположить: в проекте! Так почему и как господин Бриджес упустил этот вопрос? Будь я проклят, если знаю ответ.

Есть еще одна книга — The Future of Staff Groups Жоэля Хеннинга. Тоже очень хороший и оригинальный труд. Кроме того, редкий трактат по данной — часто игнорируемой — теме. Предметный указатель? Проекты не упоминаются. П-о-ч-е-м-у? (Повторюсь.)

В недостаточно изученном мире фирм, оказывающих профессиональные услуги, есть всего один настоящий эксперт — Дэвид Майстер. Я *обожаю* его работы! Почерпнул из них массу нового! Снова и снова использую его идеи (с соответствующими сносками)! И вот я обратился к его последней книге — True Professionalism. Великолепно! Чего не хватает в предметном указателе? Проекта. Опять же: *почему?* И снова не понимаю!

## Недостающее звено 2: работа сама по себе!

*Нам не нужны великие лидеры. Мы, люди, должны выполнять «сказочную работу», не соглашаясь на меньшее.*

Участник семинара, Варшава (декабрь 1998 г.)

*Вы можете себе представить отличного кардиолога, который не был бы одержим сердцами?*

Участник семинара, Цюрих (декабрь 1998 г.)

Вот что занято в книгах по менеджменту: они редко рассказывают о работе как таковой. О проектах, от которых мурашки (надемся) бегут по коже у занятых в них сотрудников. Конечно... задачи менеджмента — это мотивация, вдохновение, организация, представление. Но как понять эти идеи, если не говорить... **о работе самой по себе?**

Наверное, по этой причине я сразу же влюбился в книгу Джорджа Леонарда Mastery. Во многом основанная на долгом пути автора к черному поясу по дзюдо, книга рассказывает... именно о работе самой по себе. О том, как Леонард добивается — мучительно и долго — исключительного совершенства в выбранной области.

*Введение. Столько шума из-за проектов?*

Подумайте: странно (разве нет?), что никто (!) не пишет о «достижении совершенства в работе с персоналом», о «выдающейся компетенции в финансах». Хм...

*(Почему мы думаем, что работать в отделе по развитию персонала не так круто, как играть в футбол? Команда Denver Broncos — а я большой фанат футбола — гоняет мяч туда-сюда по полю с искусственной травой. Начальница отдела по развитию персонала отвечает, скажем, за профессиональное развитие 623 сотрудников компании. Для меня... она «круче» Джона Элуэя. Согласны?)*

Почему Кремниевая долина добилась такого успеха? Мое предположение: это настоящий центр антидилбертовского движения! Там на удивление много «сотрудников» заняты... работой как таковой. Они работают над своим заданием... над своей крутой продукцией... и революционными (на их взгляд) проектами. (И для них не важны акционерные опционы — символы *настоящего* права собственности.)

\*\*\*

*Мы обязаны делать то, чего не понимают обычные люди, потому что только это и стоит делать.*

Энди Уорхол

\*\*\*

Винить во всем этом (почему бы и нет?) нужно Гарвардскую школу бизнеса... с ее типичным для 1970-х годов универсальным подходом, не признающим индивидуальных отличий, что выражалось в убежденности сотрудников этого заведения в том, что «хороший менеджер может управлять чем угодно». Однако этой философии не хватает страсти к своему делу: автомобилям, гамбургерам, рекламе, работникам — да к чему угодно.

Помните слова одного из участников семинара в Цюрихе, приведенные выше? «Вы можете себе представить отличного

кардиолога, который не был бы одержим сердцами?» А профессионального баскетболиста, не одержимого баскетболом? А замечательного дворника, не одержимого чистотой?

Я не могу.

## Страсть плюс

В этой небольшой книге говорится не об «аспекте страсти» в проектах. Совсем нет! Убежденность в том, что 50 процентов жизни проекта «холодные» (графики и таблицы), а еще 50 процентов — «горячие» (страсть), очень опасна... это совсем не то, за что я выступаю... В первую очередь я стремлюсь доказать, что необходимо объединить *все* аспекты проекта в запоминающееся целое. Эта книга о реальных проектах и реальных проблемах, с которыми они сталкиваются.

*Проблема 1.* Работа со структурой и спецификой полученного задания... пока оно не превратится в «безоговорочно крутой проект», как сказал один из моих единомышленников.

*Проблема 2.* Продажа этого «безоговорочно крутого проекта». Великолепное управление проектом — в реальном мире! — связано преимущественно с тонкостями продажи. Иначе говоря, привлечение самых разных людей для того, чтобы они поддержали вас, помогли вам и поделились лучшим, что у них есть!

*Проблема 3.* Выполнение... еще большее искусство! Собрать пользователей. Протестировать все на ходу. Постоянно двигать... пересматривая... направляя... не позволяя проекту ни на минуту остановиться. Создание молвы... и чувства неизбежности... вокруг вашего проекта. Реализация проекта и получение «классного» результата... такого, каким вы будете гордиться и через много лет.

*Проблема 4.* И вот... наконец... приходит время представить проект руководству, причем сделать это так, чтобы он и наш (к-р-у-т-о-й) «способ ведения дел» заинтересовали большинство.

## Безоговорочно крутые проекты

### ВАУ!-ПРОЕКТЫ

Ах да... **безоговорочно крутые.** Хочу признаться: в моей книге действительно говорится о безоговорочно крутых проектах. (Однажды мы назвали это *искусством действительно крутых проектов.*) Теперь наше любимое определение — ВАУ!-проекты («ВАУ!» в данном случае = безоговорочно крутой). Дэвид Огилви, великий специалист по рекламе, говорил, что от запоминающейся рекламы «у вас должно дух захватывать». Ведущий программы Nightline Тед Коппел называет по-настоящему отличные новости «вышибателем половников». Услышав их, человек, который что-то готовил на кухне, бросит половник и побежит к телевизору. Мне это нравится... Вышибатель половников! Что ж, думаю, великие — безоговорочно крутые! — проекты, такие как компьютер Macintosh от Apple, стратегический разведчик SR-71 от оборонной корпорации Lockheed, бритва Sensor от Gillette, Массачусетский музей современного искусства... и та образовательная программа, над которой вы сейчас работаете... окажутся вышибателями половников... От них у вас захватит дух.

Это будет... настоящий... **ВАУ!**

ВАУ!-проект... приводит в восторг. (Точка.)

ВАУ!-проект... создает связи с сотрудниками и рождает молву среди конечных пользователей... динамичный, вдохновляющий, изнуряющий, горячий, крутой, сексуальный... тот, над которым хотят работать все.

ВАУ!-проект... определяет и модифицирует важный вопрос или проблему таким образом, что ее участников (пиратов?) будут



помнить и десять лет спустя. («Я был в первой команде Apple, разрабатывавшей Macintosh».) Вокруг участников-пиратов появляется ореол новаторства.

ВАУ!-проект... движется с огромной скоростью... воспринимается как ошеломляющий успех теми, кто сначала отвернулся от него... считает своей мантрой быстрое создание прототипов... и насмехается над любым проявлением бюрократии.

ВАУ!-проект... «оценивается» по критериям: красота + грациозность + ВАУ! + революционное влияние + горячие поклонники.

ВАУ!-проект... это то место, где все хотят быть. Это суть Я-бренда. Если вы упустили шанс стать членом этой проектной команды... что ж... может, повезет в следующий раз.

ВАУ!-проект... это проявление личности и характера. Он предъявляет высокие требования. Он приносит огромную прибыль. Он не для трусов.

ВАУ!-проект... начинается с В-А-С!

## Проект — это я

В фильме режиссера Уэйна Уэнга «Дым» Огги (персонаж Харви Кейтеля), владелец магазина в Бруклине, неожиданно находит друга в лице писателя Пола Бенджамина (персонажа Уильяма Хёрта), жену которого убили на улице. Огги приглашает Бенджамина к себе и за сигарой показывает ему внушительную стопку фотоальбомов. Оказывается, он каждое утро в течение многих лет фотографировал один и тот же угол улицы в одно и то же время. Альбомы очень трогательны, если не сказать больше. Огги признается Бенджамину: «Это настоящее дело моей жизни. Это мой *проект*».

Обожаю этот пример. На мой взгляд, в нем идеально схвачена сама суть, страсть, императив п-р-о-е-к-т-а. Или скорее проекта-который-действительно-имеет-значение-и-олицетворяет-меня.

Это может быть строительство туннеля под Ла-Маншем или сооружение космической станции. Это могут быть фотографии, которые делались на одном углу бруклинской улицы в одно и то же время каждое утро... в течение многих лет.

Общий знаменатель: что-то важное! То, с чем нужно считаться! То, что определяет вас и вашу судьбу! То, что проникнуто душой. И жизнью!

Конечно, вам нет до этого дела, но я восхищался своей будущей женой Сьюзен Сарджент еще до того, как полюбил ее. Она отличалась драйвом, находчивостью и воображением: она предложила построить в маленьком Вермонте Олимпийский хоккейный стадион — стадион, который можно было бы использовать как сцену для театральных представлений, когда он не залит льдом. Это было нелепо: мечта на пять миллионов долларов в городе за пять долларов. Неслучайно ведь Сьюзен и ее ближайшие соратники назвали себя *The Dream Team* — «командой мечты». В течение шести лет они боролись со всяческими препятствиями. Проблем было множество. Депрессия не покидала их. И все же Сьюзен вместе со своими «пиратами» добилась успеха. Стадион теперь существует, и его смело можно назвать настоящим вышибателем половников! Сьюзен, между прочим, еще и успешная художница, и предприниматель. Но тот стадион был ее ВАУ!-проектом. Это ее «определяющий проект».

Может ли работа любого человека напоминать этот каток? Искренне убежден, что да. Несмотря на упорный труд и героические усилия, многие мечты не сбываются. Но если мы не отважимся помечтать, а затем вложить свои силы, душу и сердце в реализацию этой мечты, то ВАУ!-проекты — а также все связанные с ними эмоциональные, интеллектуальные, духовные и финансовые сокровища — никогда не встретятся нам в этой жизни!

Вот где возможность ВАУ! **Понятно?**

## Организация

Наше исследование недостаточно изученной идеи проектов/значимых проектов/ВАУ!-проектов позволило выделить четыре главных этапа.

1. Создавайте!
2. Продавайте!
3. Выполняйте!
4. Выходите!

Более того, я утверждаю, что три из четырех этапов (все, кроме выполнения) не затрагиваются в 9 из 10 (10 из 10?) трактатах по управлению проектами. А еще «они» — традиционалисты — неверно понимают особенности выполнения, считая его лишь механическим действием... хотя на самом деле оно должно быть продолжением этапа продажи.

Смотрите:

	<b>Создавайте</b>	<b>Продавайте</b>	<b>Выполняйте</b>	<b>Выходите</b>
Традиционный подход	10%	90%	0%	0%
Наш подход	30%	30%	30%	10%

Наше мнение: формирование проекта («**создавайте**») крайне важно. Иными словами, это «круто»? Этим стоит заниматься? Может ли это привлечь «крутых» (невероятных) сторонников?

Непрерывное движение («**продавайте**») — это залог успеха и для проекта по реинжинирингу бизнес-процессов, и для новой бродвейской постановки.

Реализация («**выполняйте**») тоже играет большую роль, но мы уменьшаем значимость продолжительного планирования и подчеркиваем важность метода проб и ошибок. (Более того, мы уделяем особое внимание быстрому созданию прототипов — этому посвящена целая книга из данной серии... The Quick Prototype 50.)

И наконец, присоединение к большинству («**выходите**») — это тоже изящное искусство... Если вам не удастся правильно выйти, ваш проект не останется в памяти людей надолго.

\*\*\*

В конечном счете мы стремимся — ни больше ни меньше — переосмыслить понятие «жизненного цикла проекта»... а по ходу дела изменить понимание и работы как таковой. Жизнь (профессиональная, личная) = проекты. Хорошо прожитая жизнь (профессиональная, личная) = ВАУ!-проекты.

## ВАУ!-проект против рабочего дня

В конце января 1999 года я провел несколько дней в Нью-Йорке. В четверг вечером я был в Карнеги-холле, где слушал произведения Гайдна в исполнении оркестра святого Луки под управлением неподражаемого дирижера сэра Чарльза Макеррасса. В пятницу я был на спектакле в Метрополитан Опера, где при участии Пласидо Доминго шел удивительный спектакль «Симон Бокканегра». Субботним утром в книжном магазине Rizzoli мне попала книга, о которой я прежде не слышал, — *Cities in Civilization* сэра Питера Холла. И вдруг мне пришло в голову, что каждое из этих «событий»... будь то концерт или книга... было ВАУ!-проектом... совершенно отличным от столь любимого Дилбертом «дня в офисе».

Так в чем же между ними разница?

**Пласидо Доминго  
в Метрополитан Опера и др.**

**Отдел закупок и др.**

---

Спектакль!	Работа
Безграничная страсть	Стремление убить время
Запоминающееся событие!	Серые будни
ВАУ!	Фу!
Автограф гения	Бюрократический хлам
Характерность	Безликость
Прыжок в неизвестность	Предсказуемость

**Пласидо Доминго  
в Метрополитан Опера и др.**

**Отдел закупок и др.**

---

Оценивается сразу же	Во многом незаметно
Результат огромных инвестиций	Еще один день на работе
Доказательство мастерства	«Приемлемая работа»
Изнуряющая работа	Скучная работа
Талант прежде всего!	Иерархия прежде всего
Заряжает исполнителей энергией	Раздражает сотрудников
Меняет мировоззрение пользователя	Клиент — в последнюю очередь
Сенсационность	Вялость
Яркие тона	Пастельные тона
Ориентация на дизайн	Отсутствие ориентации на дизайн
Чудаковатость!	Предсказуемость
Важность!	Что-что?
Направлено наружу	Направлено внутрь
Настоящее приключение	Неприятие риска
Открыто	Скрыто
Приобретение опыта	На день старше
Предельно любопытно!	Не выходит за предписанные рамки
Основывается на таланте (мастерстве)	Основывается на распоряжениях босса. (Город лести.)
Имеет начало и конец	Бесформенно
Сюжет!	Отсутствие связующего мотива

## Краткое руководство пользователя

**О Господи!** Дальше вы найдете около 200 рекомендаций к действию. Многие — большинство? — с грифом «Приоритетно». На выполнение многих потребуется время — очень много времени — и усилия. Они добавляют работы занятому человеку.

Так... какова реалистичная картина? Мы уже больше года работаем с этим «материалом» на наших семинарах. Участники воспользовались им и остались довольны, так что советую последовать их примеру.

Книга содержит чуть более пятидесяти советов, которые составляют четыре раздела. (Четвертый раздел — самый короткий.) Поэтому...

5. Прорабатывайте по одному разделу за один раз. Выберите из первых трех разделов четыре самых важных, на ваш взгляд, совета. (Из последнего раздела — один совет.) Критерий: то, что кажется вам важным. То, на что вы сейчас не обращаете внимания. От чего отмахиваетесь, но к чему, возможно, стоит присмотреться внимательнее.
6. Теперь изучите рекомендации к каждому из выбранных советов. Выберите одну, которая стоит вашего внимания. (В результате у вас получится около тринадцати.)
7. Оцените эти 13 рекомендаций по приоритетности: 1 = нужно делать; 2 = отличная идея; 3 = хорошая идея, но не такая полезная (классная), как остальные.
8. Начните работать над тремя-четырьмя рекомендациями, получившими наивысший балл при оценивании на этапе 3.

В этом нет ничего сложного. Выделите то, что находит отклик в душе... а затем приступите к делу так, как сочтете нужным. Это здорово и шикарно. Кроме того, отлично работает. Наши подсказки помогут, если вы застрянете на чем-то.

Помимо этого, подсказки пригодятся, если данный материал прорабатывает команда. Повторяю: нет ничего сложного, это всего лишь способ стимулировать относительно структурированное обсуждение.

**(Внимание!** Выбрать удобные советы легко. П-о-ж-а-л-у-й-с-т-а... проследите, чтобы половина выбранных рекомендаций подходила под определение «неожиданные». Другими словами, они должны выталкивать вас — и ваших коллег — из зоны комфорта.)

\*\*\*

**Удачи!**  
**Счастливого пути!**

|

Создавайте!





Жена говорит вам: «Почини унитаз. Немедленно!»

Начальник говорит: «Давайте изменим политику возврата товаров на менее бюрократическую».

И то и другое — это проект. И то и другое предельно понятно.

### **Неправильно. Абсолютно неправильно!**

Починка унитаза? Мы должны чинить унитаз? Несомненно. Но оказывается, туалет находится совсем не там, где нужно! (Ну что за идиоты проектировали и строили этот дом!) Возможно, пришло время реализовать, в конце концов, давно откладываемый проект капитального ремонта. Он напоминает мне о том, что моя мама стареет. Нам на самом деле нужно подумать, как надстроить еще одну комнату над гаражом, чтобы мама могла переехать к нам. И так далее.

А политика возврата товаров? Это действительно проект «по очистке языка»? Идея неплоха. Но не окажется ли, что на первый взгляд простой вопрос возврата товаров выявит общий избыток бюрократических, запутанных бизнес-процессов, скрытое предубеждение против необходимости удовлетворять желания клиентов и недоверие к нашим собственным сотрудникам на «передовой», которые и реализуют политику возврата? Не случится ли так, что этот «небольшой» проект — при правильном подходе — ляжет в основу программы Culture 2002, цель которой определить давнишние стратегические недостатки (все более бросающиеся в глаза в условиях ужесточения конкуренции)?

Теперь вы понимаете (надеюсь), почему я утверждаю, что разработка и реализация проекта — это что угодно, но не автоматическое принятие и выполнение задания.

\*\*\*

*Он использовал любую возможность модифицировать [проект], чтобы проблему можно было решать в соответствии с его точкой зрения.*

Стивен Хеллер, Paul Rand  
(биография первого американского дизайнера)

*Разумный человек приспосабливается к миру, неразумный пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс всегда зависит от неразумных.*

Джордж Бернард Шоу,  
«Человек и сверхчеловек»

# 1.

Модифицируйте:  
никогда... ни за что!.. не принимайте  
проект или задание слепо,  
как пошаговую инструкцию

Мир ВАУ!-проектов зиждется на единственном слове — МОДИФИКАЦИЯ. Другими словами, любое задание, поручение, работа — это всего лишь отправная точка. Ваша настоящая работа — превратить это (зачастую приземленное) задание, поручение, дело в нечто крутое/запоминающееся/КЛАССНОЕ! Повторяйте за мной: «Я буду сопротивляться статус-кво... в любых обстоятельствах (и сопротивляться шефу, который *не понимает этого!*)!»

*В срок. Согласно бюджету. Кому какая разница?*

Слушатель семинара в Хьюстоне (осень 1998 г.)  
о проектах, которые не затрагивают душу

Суть

ЧЕМ МЫ ЗДЕСЬ ЗАНИМАЕМСЯ?  
ВЫПОЛНЯЕМ ДЕЛО, О КОТОРОМ БУДЕМ ПОМНИТЬ...  
ДАЖЕ МНОГО ЛЕТ СПУСТЯ.

Например, моя жена Сьюзен привела тот «невозможный» проект строительства катка к блестящему окончанию. Она будет помнить о нем — как же иначе? — и через 25 лет. Мой «большой» проект

*1. Модифицируйте...*

в компании McKinsey — а также первый мост, который я сконструировал/построил во время службы во Вьетнаме, — не стерлись из моей памяти и 30 лет спустя.

Но чтобы получить такой запоминающийся результат... вы никогда, никогда не должны принимать задание как данность! Гари Уизерс, глава блестящей британской компании Imagination, занимающейся маркетингом, согласился помочь двум компаниям преодолеть трудности, возникшие после слияния. В результате он организовал вечеринку в честь «объединения»... для 40 тысяч человек! Другими словами, он взялся за самое обычное (скучное?) задание... и отказался попасть в его ловушку. Переосмыслил его. Кардинально.

Важное слово — или даже главное — **МОДИФИКАЦИЯ**. **Получение задания — любого задания — и превращение его в нечто значимое.**

Как и в случае большинства (важных) вещей в жизни, все зависит от отношения и искусства, то есть от врожденного нежелания быть загнанным в угол. От нежелания рисовать жизнь одними и теми же тусклыми красками. От нежелания ограничивать свое воображение размерами холста.

Вы отвечаете за проведение пикника в честь Дня поминовения для всей компании. Незавидная участь? Скукотища? Или «Я превращу это в самый невероятный, ошеломительный, запоминающийся, энергичный проект празднования того, кто мы такие, что мы означаем и как заботимся о своих сотрудниках!» В любой ситуации. **ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ, ЧЕРТ ПОБЕРИ!**

«Нет!» еще одному посредственному успеху

Фил Дэниелс присутствовал на семинаре, который я проводил в Сиднее. Я говорил об «императиве неудачи», что означает: нет неудач — нет инноваций. После лекции Фил подошел ко мне и рассказал о своей философии менеджмента:

**Вознаграждайте за отличные неудачи.**

**Наказывайте за посредственный успех.**

Ух ты! Эти слова прочно засели у меня в голове. (Они прозвучали в мозгу не меньше сотни сотен раз. **Серьезно.**)

*Вопрос:* как насчет проекта, над которым вы работаете... прямо сейчас? Он будет ВАУ!? Или вы куете ... *посредственный успех?*

В посредственном успехе нет ничего постыдного. Это не признак ограниченных умственных способностей или недостаточных усилий. Просто... черт возьми!.. о нем, скорее всего, никто не будет с гордостью вспоминать через пять лет.

После недавней лекции, с которой я выступал перед менеджерами огромной компании, предоставляющей финансовые услуги, ее глава отвел меня в сторону и сказал: «Вы действительно меня взволновали. Разумеется, мы — компания информационных систем! И готов поспорить, что 90 процентов наших проектов живут собственной жизнью, борются с конкурентами, не приносят никакого вреда... Но и не стоят ничего большего, чем называться посредственным успехом!»

**Правило: Скажите это. Выкрикните это. Проживите это.**

**Просто скажите «Нет!» еще одному посредственному успеху.**

*Перед выступлением [Боба Дилана] в Портленде я разговаривал с рассудительным парнем лет двадцати, который играет в группе стиля прогрессив-фанк. Собеседник сказал мне: «Когда я в последний раз видел выступление Дилана, в 1990-х, это было отвратительно. Надеюсь, в этот раз он не облажается. Говорят, он исправился. Но даже когда он не в форме, он просто невероятно плох — посредственным он не бывает никогда».*

Алекс Росс, The New Yorker

1. Модифицируйте...

## Рекомендации к действию (далее РКД): модифицируйте!

1. В нескольких предложениях, не больше страницы, опишите свой текущий проект... как данность. Отправьте это описание по факсу или по электронной почте трем-четырем крутым парням из своей записной книжки... сегодня же... и попросите их помочь вам модифицировать (переосмыслить) проект.

2. Договоритесь о встрече — в течение следующих 48 часов — с **самым крутым человеком** из проектной команды со стороны клиента. Спросите, что бы он сделал, если бы вы сегодня передали ему управление этим проектом.

3. Соберите трех или четырех (не больше) приятелей (членов команды)... сегодня же... минимум на час... и обдумайте с ними новый вариант проекта. (Первая установка: «Мы выбросим старое определение... и начнем с чистого листа».) Назначьте еще четыре мозговых штурма — по меньшей мере два из них в компании клиента — в течение следующих десяти рабочих дней.

4. Отправьте самого молодого — или самого пожилого (а может, и самого странного?) — члена своей команды в трехдневный творческий отпуск. Попросите его проконсультироваться с любым специалистом на его выбор... а на следующей неделе представить новое видение проекта всей команде.

5. Составьте подробный перечень необходимых характеристик проекта. **Один столбик назовите «Требуется», а второй — «Возможно». Каждый пункт из колонки «Возможно» должен быть оригинальным!** (Поработайте над этим вместе с коллегами.)

6. Какие культурные (принятые) правила поведения — относительно покупателей, сотрудников, технологий — лежат в основе каждой характеристики проекта? МОЖЕМ ЛИ МЫ НЕ ОБРАЩАТЬ НА НИХ ВНИМАНИЯ? (Поговорите об этом с самыми необычными людьми — как внутри компании, так и вне ее.)

## 2.

### Превратите свои повседневные занятия в клевою работу

(Или в «грандиозную чушь собачью»... как говорит один мой приятель.) Все начинается с того, что ваши антенны находятся в постоянном движении, то есть что-то раздражает, интригует, восхищает вас. Заведите журнал наблюдений — бумажный или электронный. Отмечайте в нем события или то, что кажется, во-первых, бессмысленным (независимо от того, насколько это незначительно или обыденно — например, непонятный для пользователя формуляр, раздражающе бестолковая процедура или документ) или, во-вторых, гениальным (например, вы обратили на что-то внимание в ресторане, в парке, в кабинете стоматолога, но это может пригодиться и в вашей компании).

**ВАЖНАЯ МЫСЛЬ: СТАНЬТЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫМ ЧУДАКОМ... ЗАМЕЧАЮЩИМ ХОРОШЕЕ, ОЧЕНЬ ХОРОШЕЕ, ГЕНИАЛЬНОЕ, УРОДЛИВОЕ И УЖАСНОЕ.**

**ШАГ № 1 К ВАУ!-ПРОЕКТУ: БДИТЕЛЬНОСТЬ!**

Суть

Уинстон Черчилль говорил, что самое важное в образовании — это страсть. Эксперт по вопросам лидерства Уоррен Беннис



хочет, чтобы его помнили как «любопытного до предела». Дэвид Огилви считает, что великие рекламисты отличаются ненасытным любопытством «по отношению к любому объекту во Вселенной».

То же самое справедливо и для великих модификаторов проектов!

Хорошая новость: **любопытству можно (в большей или меньшей степени) научиться**. Мой лучший друг — моя жена — входит в число тех «чудаков записной книжки», которых я знаю. Когда она, например, отправляется в поездку по делам своего мебельного бизнеса, то исписывает 40 страниц записной книжки (эту привычку она позаимствовала у своего деда). Там есть заметки... наброски... вклеенные статьи и рекламные объявления из газет или журналов. Точно так же мой друг и эксперт по вопросам бизнеса Карл Уайк носит в заднем кармане пачку бумаги для заметок размером 8 × 13 сантиметров: я никогда не видел, чтобы Карл провел больше двадцати минут — буквально! — не сделав записи. Еще один мой приятель записывает мысли на спичечных коробках, на салфетках для коктейля — после чего запикивает их в левый (только в левый!) карман. Он говорит, что опустошает этот карман раз в несколько дней... и после определенного обдумывания заносит наблюдения в специальный файл на компьютере.

Все вышесказанное демонстрирует непрерывное ученичество, ненасытное любопытство, фанатичную неутомимость. Другими словами, **веру в то, что жизнь... это БОЛЬШОЕ ОБУЧАЮЩЕЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ**. С любопытным, энергичным разумом происходит нечто таинственное — и очень часто это происходит неосознанно. Вспыхивают искры, создаются связи, рождаются интуитивные решения. Результат — чрезвычайно развитая способность изменять, переосмысливать, делать грандиозным текущий проект!

## Мастера любопытства

**Председатель совета директоров компании Milliken Роджер Милликен** занимается бизнесом уже более 50 лет. Вот он сидит на совещании и внимательно слушает выступающих, словно командир подводной лодки. Совещание заканчивается. Через пять минут я вижу, как Роджер спешит на парковку с диктофоном в руке — надиктовывает на пленку свои наблюдения и практически сразу же превращает их в «руководство к действию».

\*\*\*

**Искренне ваш:** во время двухчасовой презентации я исписываю около 20 страниц. В течение следующего получаса я скрываюсь в укромном месте (буквально) и делаю на основе своих записей один вывод, который помещается на карточке размером 13 × 18 сантиметров.

\*\*\*

**Дженнифер Хансен из компании Hansen Design** говорит: «Чтобы с самого начала сконцентрироваться на проекте, я завожу небольшой дневник... куда записываю свои идеи — либо в нескольких словах, либо в виде небольшого наброска. Кроме того, я делаю подшивку из множества... статей из журналов и ксерокопий. Этими дневниками я пользуюсь, чтобы делать пометки во время телефонных разговоров и встреч с клиентами. Все эти записи всегда со мной. До окончания проекта. Это прекрасный справочник!»

## Власть дневника

*Из книги «Эврика!» Джордана Айана:*

«Творческие мыслители, начиная с изобретателей Томаса Эдисона, Бенджамина Франклина и Леонардо да Винчи и заканчивая писательницей Вирджинией Вульф, психологом Карлом

Юнгом и ученым Чарльзом Дарвином, использовали дневники и записные книжки, чтобы отмечать свои идеи и наблюдения. Эти люди понимали, что новые идеи часто возникают благодаря комбинации разрозненных фрагментов информации или представлений, накапливающихся долгое время. Единственный действенный метод проследить и синтезировать появление идей — записывать свои мысли, как только они приходят в голову...

Одна из самых простых и эффективных возможностей делать это — завести личный “дневник идей”. Если держать его всегда под рукой — на столе, в портфеле или сумке, на столике в кухне, на тумбочке возле кровати, — вы сможете фиксировать на бумаге идеи, которые проносятся в мозгу и днем, и ночью...

Какую бы форму ни принял ваш дневник, самый верный способ убить всяческое желание вести его — выработать бессмысленные правила или инструкции. Например, не думайте, что ваш дневник бесполезен, если вы не записываете в него новые мысли каждый день или не используете полные, грамматически правильные предложения. Это чушь.

Делайте записи так, как вам хочется. Один из оригинальных способов, о которых я слышал, придумал менеджер компании Boeing. Чтобы фиксировать идеи, появлявшиеся у него во время путешествий, он возил с собой открытки с собственным адресом и записывал на них свои мысли по мере их возникновения. А затем отправлял открытки себе домой. Я также знаю людей, которые звонят себе и оставляют сообщения на собственном автоответчике. Кроме того, всегда можно купить недорогой карманный диктофон, который запишет пару-тройку фраз. Нет предела умным (и креативным) способам фиксировать собственные идеи».

**Комментарий Тома:** Эффективно... и важно! Отложите книгу. **Сейчас же.** (Но, пожалуйста, не забудьте позже вернуться к ней!) Выйдите на улицу, купите себе дневник — или пишите

на бумаге, которая есть под рукой, — и сделайте свои первые наблюдения. Вполне возможно, это окажется одним из самых важных шагов в вашей карьере. (P.S. Я не преувеличиваю!)

РКД: бдительность

1. Купите обычный блокнот. СЕГОДНЯ. На лицевой стороне обложки напишите «Круто», а на оборотной — «Ужасно».

**НАЧНИТЕ ДЕЛАТЬ ЗАПИСИ. СЕГОДНЯ ЖЕ.**

2. Прогуляйтесь по местным магазинам... СЕГОДНЯ... в течение часа. Запишите 10 «крутых» и 10 «ужасных» наблюдений: отличное (и ужасное) обслуживание, товар, еда, туалет, декор, музыка — словом, что угодно.

3. Занесите свои наблюдения в компьютер. **Примените четыре из них в своем текущем проекте.**

4. Займитесь этим с несколькими приятелями. Организуйте КОМАНДУ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ ФАНАТИКОВ. Делитесь своими «данными»... и используйте мысли (наблюдения) в проектах.

## 2а.

# Станьте наблюдательным дураком: рассматривайте любую мелочь как прекрасную возможность узнать что-то новое

Если в субботу в магазине электроники происходит что-то примечательное, в понедельник позвоните его хозяйке и пригласите ее на обед, чтобы узнать, что же все-таки произошло и почему. Коллекционируйте необычные впечатления! Коллекционируйте «крутых» людей! Превратите их в преподавателей своего собственного университета!

## Суть

Все мои лучшие друзья (может, именно поэтому они и считаются моими лучшими друзьями?) коллекционируют «крутых» людей. Или, как говорю я, чудаков!

Один из них — Аллен Паккетт, наблюдавший за моим становлением в компании McKinsey. Встречая любопытную статью в каком-нибудь деловом или научном журнале, он тут же звонил ее автору — чтобы пригласить его на обед. Во многих случаях автор принимал приглашение! «Еще один преподаватель моего университета!» — восклицал в таких случаях Аллен. И когда в следующий раз у него возникала проблема с замысловатым/сложным проектом, он звонил последнему из своих «преподавателей» и просил о помощи.

ЖИЗНЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОЛНА «КРУТЫХ» СОБЫТИЙ И «КРУТЫХ» ЛЮДЕЙ. И чтобы проникнуть в эту «сеть», нужно лишь немного выдержки. Я понял, что — как неожиданно! — люди любят, чтобы их воспринимали всерьез. Если вам очень понравился ужин в ресторане на этих выходных... и вы пригласите его хозяйку рассказать вам и вашей команде о качестве обслуживания... ставлю 3 к 1, что она придет... сияя от счастья. Как бы там ни было, вы не узнаете, если не попробуете. Правильно?

### Еще о коллекционировании «крутизны»

Основатель компании Federal Express Фред Смит задал вашему покорному слуге вопрос: «Кто был самым интересным человеком, с которым вы встретились за последние три месяца? Кому бы вы посоветовали позвонить? Можете дать его номер телефона?»

Отличный трюк, Фред!

*И снова из книги «Эврика!» Джордана Айана:*

«Позвоните одному из своих креативных знакомых. Выясните, о чем он сейчас думает. Вдохнитесь разговором. Если получится, навестите его...

Вспомните, с кем вы больше всего хотели бы поговорить, но к кому не посмели бы обратиться. Как вы можете наладить с ним контакт? Чем вызваны ваши страхи или колебания, не позволяющие позвонить этому человеку?»

Это великая... и серьезная... мудрость! Наша планета полна сказочных умов, которые осталось только собрать. Начните — сегодня же — создавать собственный университет. Круто?

РКД: сознательный коллекционер «крутизны»!

1. *Запишите* хотя бы *три необычных впечатления...* которые вы получите в течение следующих *двух недель*.

П-О-Ж-А-Л-У-Й-С-Т-А!

2. Позвоните человеку, благодаря которому вы получили одно из этих впечатлений. Спросите, может ли он прийти к вам на обед... и поделиться своими мыслями.

3. Подумайте над тем... чтобы создать дискуссионную группу («Крутой бизнес»?), которая каждый месяц будет организовывать встречи и обсуждения со своими мудрыми знакомыми.

4. Привлеките *трех* приятелей к коллекционированию крутых людей.

5. Позвоните кому-то из вашего «крутого» списка... СЕГОДНЯ ЖЕ... и привлеките его к участию в текущем проекте. И (или) пригласите его встретиться как-нибудь с вашей группой на час-другой в конце недели.

### 3.

Расширьте свой словарный запас!

Полюбите слово «ВАУ!»

Используйте слово «ВАУ!»

Любое свежее впечатление, например заполнение заявки на место в летнем лагере для вашего ребенка, воспринимайте как упражнение для развития бдительности — вдруг это ВАУ!? (Без шуток, черт побери!)

Суть

Послушайте... это действительно очень важно. Как... самое важное из всех упражнений. Другими словами:

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ НАУЧИТЬСЯ (СВОБОДНО)  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ... И **ПРОЖИВАТЬ**... СЛОВО «ВАУ!»?

Идея: запоминающиеся/достойные похвалы ВАУ!-проекты. Я утверждаю, что вы не добьетесь этого — пауза — если не *примете* «слово»... и концепцию... а также *необходимость*... ВАУ! (Или запоминающихся... крутых... супер... достойных похвалы... **безумно великих** проектов [последнее определение — от Стива Джобса из компании Apple].)

Самое главное, способны ли вы настраиваться на ВАУ!-канал... каждый день? Можете ли создать свой собственный ваунометр? Для самых обычных дел? Вы заполняете бланк или покупаете что-то в интернете: это впечатление ужасное... или нормальное... или



ВАУ!? (Почему? Почему нет?) Попробуйте представить КЛЕВЫЙ способ выполнять какое-то дело... любое дело.

Недавно я был на огромном трейд-шоу в Северной Каролине. Само по себе мероприятие оказалось чрезвычайно удачным. Но ситуация с парковкой транспорта была ужасной. (Что наложило огромный негативный отпечаток на общее впечатление от шоу.) Однажды ночью я проснулся... в три часа ночи (да, я настолько одержим ВАУ!-идеей)... и спросил себя, как добиться ВАУ! в ситуации с парковкой на этом мероприятии, которое во всем остальном смело можно назвать безупречным?

### КОРОЧЕ ГОВОРЯ, Я ВСЕ ВРЕМЯ ОТТАЧИВАЮ СОБСТВЕННОЕ МАСТЕРСТВО ВАУ!

Мне всегда интересно, как любое событие и впечатление можно превратить в запоминающееся — КЛЕВОЕ. Я искренне убежден, что даже использование слова «ВАУ!» — это уже шаг в верном направлении.

### Слово само по себе

Недавно я выступал перед топ-менеджерами компании, занимающейся управлением собственностью. Моя тема — ВАУ!-проекты. Один из слушателей рассказал, что во время последующего обсуждения предложенной программы кто-то вмешался и требовательно спросил: достаточно ли в ней ВАУ!?

**Д-а-а!**

Слушатель семинара по медиабизнесу (май 1999 года) говорит: «Когда мы заканчивали переговоры относительно крупного проекта с одним из ведущих банков, клиент спросил меня, какую дополнительную выгоду он может получить от подобного заказа. И вместо того чтобы рассказывать, что я могу сделать, я спросил: «Что бы заставило вас воскликнуть: “ВАУ!”?»

В результате мы получили этот проект, а он — то, чего в самом деле хотел. В дальнейшем я часто задавал такой вопрос, и всякий раз клиент реагировал на него с нескрываемым восторгом».

И снова: Д-А-А!

## ВАУ! и не-ВАУ!

В 1998 году журнал Fortune провел глобальный опрос среди самых популярных корпораций, в ходе которого выяснилось, кто настоящий лидер... а кто нет. Оказалось, «главными критериями [лидерства] были: минимизация риска, уважение к вертикали власти, поддержка руководителя и соблюдение рамок бюджета».

Недавно наткнулся на книгу под названием Project Office. В ней описывался идеальный проект, который выполняется «в срок, без превышения бюджета и с учетом всех пожеланий». Все это противоречило — абсолютно — другой книге, которую я случайно читал в то же время — *Creating Modern Capitalism*. Ее автор, экономист из Гарварда Томас Маккроу, утверждает: «Капитализм — это выражение креативности человека... подкрепленное мечтами и стремлениями».

## Качества людей, «попавших» в учебник истории для 10 класса

Учебники истории не лишены недостатков. Их содержание часто противоречиво. Тем не менее это разновидность «общественного консенсуса» о том (и тех), что играет важную роль. Итак... кто оказался в «большом зале славы»? То есть в учебнике истории вашей дочери-десятиклассницы? Рузвельт. Кинг. Кеннеди (вся семья). Галилей. Эйнштейн. И многие другие. Что у них общего — более или менее? Как вам такой список?

- Преданность делу.
- Преисполненность решимости изменить статус-кво.
- Целенаправленность.
- Страстность!
- Готовность рискнуть.
- Иррациональная убежденность в правильности своих жизненных проектов.
- Опережение своего времени (*Разрушители парадигмы!*)
- Нетерпеливость. (Но и, как ни парадоксально, готовность придерживаться выбранного курса.)
- Одержимость действием! (Девиз: «Готовься! *Огонь!* Целься».)
- Сведение с ума м-н-о-ж-е-с-т-в-а людей!
- Креативность (чужачество, самобытность).
- Мятежный дух. (Ученые и художники, а также общественные и политические лидеры.)
- *Презрение к вертикали власти.*
- Непочтительность (неуважение).
- Мастерство импровизации, процветание в хаосе. *И-з-уч-е-н-и-е хаоса!*
- Им лучше извиниться потом, чем сначала попросить разрешения.
- Кристальная честность!
- Недостатки. (Большие плюсы, большие минусы.)
- «Нацеленность» на потребности и чаяния последователей.
- Абсурдное стремление к совершенству во всем!

Сложите это все, и у вас получится мое понимание... ВАУ! И КЛЕВЫХ людей. А также, увы, портрет того, чего недостает — или (что еще хуже) что презирается в большинстве компаний. Не согласны?

Итак, поразмыслите над этим. Если этого достаточно, чтобы попасть в такой «зал славы», как учебник истории, то почему этого мало для финансового отдела?

Мы не занимаемся переменами!

**Мы не занимаемся переменами!** Звучит дико, правда? Но это так.

Одна моя коллега сравнивала меня со своим бывшим мужем: «Говорить людям: “Делай ВАУ!” — это то же самое, что говорить человеку в депрессии: «Хватит хандрить». Я понял ее мысль. Но она не поняла меня.

Я не стремлюсь «сделать клевым» каждого человека. Скорее я твердо убежден, что, хотя не все мы Эммы Томпсон, в каждом из нас есть свой запас ВАУ! Это неотъемлемая часть человеческой сути. Это... дух, искра, страсть, креативность... естественность. Маленькие дети думают, что могут все. Их воображение не знает границ. К сожалению, процесс взросления и учеба в школе (?) зачастую приучают нас к тому, что мы не можем всего (учебные программы для получения степени MBA особенно гордятся такой двойственностью!), и подавляют наше творческое начало. Все, что я хочу сделать — не больше (и не меньше), — это дать вам и вашим коллегам разрешение прикоснуться к своему врожденному ощущению ВАУ!: *думать* ВАУ!, *стремиться* к ВАУ!.. а при случае и *делать* ВАУ!

Короче говоря...

- Вы ничего не узнаете, если не попробуете!
- Вы *никогда* не добьетесь ВАУ!, если не будете хотя бы стремиться к нему.

### Мне больно...

Мне больно, когда за обедом с руководителем европейского представительства крупной фирмы, оказывающей профессиональные услуги, я раз за разом слышу объяснения... почему он и его компания не могут «добиться этого». Из него так и сыплются доводы. Корпорация контролирует *это*. Клиент контролирует *то*. (P. S. Разве это рекламное агентство?!)

Мне грустно. **Очень грустно**. Наконец я теряю терпение: «Если вы не можете добиться этого сейчас... то когда? В следующий раз?»

Я работал в огромных компаниях. И понимаю, как опасно выводить из себя руководство. И все же... это ваша жизнь! И вы будете помнить (через 15 лет) только ВАУ! — или попытки добиться ВАУ! Как глупо дожить до шестидесяти и иметь за плечами только «хорошую работу». Профессиональную... да. Запоминающуюся... никогда.

**Фу!**

**Я, например, не хочу, чтобы на моей могиле красовалась такая эпитафия:**



## РКД: СЛОВО ВАУ!

1. Вспомните свой самый последний поход по магазинам... в химчистку, ресторан, обувной магазин. Был ли это ВАУ!? Как все *могло бы* быть? Что происходит, если о таких событиях вы думаете, руководствуясь критериями ВАУ! и не-ВАУ!? (Подсказка! Главное — *точные/емкие* слова: «клево!»... или «так себе»... или «фигня».)

2. В течение следующих 48 часов сознательно оценивайте, скажем, *каждый* поход в магазин по шкале от 1 до 10 баллов (от «Ужас!» до ВАУ!). Получило ли хотя бы одно впечатление 10 баллов? Если да, то *почему?* Или *как?* (**Конкретно. Десять причин.**) Если нет, *почему* нет? (Конкретно. Десять причин.) И если какое-либо впечатление по этой шкале ВАУ! оценивается в 8 баллов... то что должно произойти, чтобы оно превратилось в настоящее ВАУ!, то есть получило 10 баллов?

3. Привлеките двух-трех друзей к своему крестовому походу. К оцениванию получаемых впечатлений по шкале «Ужас!—ВАУ!».

4. Соберитесь вместе с тремя коллегами. Посвятите час — или два — разговору о том, что означает для вас ВАУ!. (А также почему мы не пользуемся этим словом в бизнесе.)

5. На следующем совещании хотя бы один раз спросите: «ЭТО ВАУ!?»

### ДА БУДЕТ ТАК!

*Я предпочел бы знать, что моими фильмами восхищается небольшая группа людей, чем слышать, что очень многие отзываются о них так себе.*

Терри Гиллиам, режиссер

## 4.

Не бывает маленьких проектов:  
за каждой небольшой формой  
или процессом, за каждой  
незначительной проблемой стоит  
б-о-л-ь-ш-о-й проект!

Не думайте, что «досадная мелкая ошибка» — это пустяк. Представьте лучше, что это вершина айсберга, погубившего «Титаник».

**ЗАВЕДИТЕ ПРИВЫЧКУ НИКОГДА НЕ ОСТАВЛЯТЬ  
БЕЗ ВНИМАНИЯ НИ ОДНОЙ ДЕТАЛИ, СКОЛЬ БЫ  
НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ОНА НИ КАЗАЛАСЬ.**

Бог — И ВАУ!-ПРОЕКТ — кроются в деталях!

Суть

Исключите слово «маленький» из своего словарного запаса! Не бывает маленьких проблем. Бывают только маленькие проявления... б-о-л-ь-ш-и-х явлений.

**Намекаю ли я, что не существует мух, а есть только  
слоны? В некоторой (большой) степени... да.**

На первый взгляд, работа кажется обычной — разложить по полочкам все в запутанном вопросе. Что ж... вы способны на это... убрать этот беспорядок. Или... можете досконально изучить, как данный вопрос решается в интересных компаниях вашей отрасли/города. И можете расценивать его как небольшое проявление «нашего подхода к обращению с сотрудниками и их вознаграждению». Другими словами, при таком восприятии «маленький» вопрос политики может стать — при определенном воображении и настойчивости — началом огромного снежного кома, который изменит всю культуру корпорации и превратит ее в «потрясающее место для работы».

Допустим, это звучит слишком громко. Но почему бы и нет? Ведь большая часть удивительной продукции — от Диснейленда до канцелярских стикеров и детских колясок, которые можно брать с собой во время утренних пробежек, — была создана для решения небольших личных проблем. (Говорят, Уолт Дисней хотел построить такое место, куда можно было бы ходить с внуками. Сотрудник компании 3М Арт Фрай, придумавший стикеры, просто устал от того, что закладки из сборника церковных псалмов постоянно выпадали из книги. Ну и так далее.)

Более важная идея — мировоззрение! **Всегда стремитесь забросить более широкую/причудливую/сложную сеть.** Это возможно — всегда. Все основывается на расширении наружу... от так называемой мелкой проблемы или проекта... до крупной картины (ВАУ!-решения). Например, Дисней и его королевство. Такая маленькая проблема (проект) существует не в вакууме, это ваш ключ к дикому миру ВАУ!. (И при этом совсем не важно, насколько незначительна ваша должность и как мало у вас полномочий.)



## ДНК проекта

«КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ» — ЭТА БОЛЬШАЯ,  
ЭФЕМЕРНАЯ ЦЕЛЬ — ЗАЧАСТУЮ НАЧИНАЕТСЯ  
С ОТДЕЛЬНОГО, МАЛЕНЬКОГО ВАУ!-ПРОЕКТА.

Почему? Как?

Все просто. **В каждом «небольшом» проекте содержится вся цепочка организационной ДНК!** «Небольшое» задание пересмотреть систему учета больничных листов обнаруживает — при правильном подходе — генетический (культурный) код, свойственный сотрудникам, доверию, заботе, лидерству — по сути, всему делу. Реорганизуя эту отдельную цепочку, и волновой эффект вполне может изменить всю генетическую структуру организации — благодаря бдительному охотнику за ВАУ!.

**Идея: чтобы получить Б-О-Л-Ь-Ш-О-Й результат (например, культурное изменение), не нужен большой проект.**

Более того, у крупного проекта есть недостаток: из-за него часто разгорается «дискуссия о культуре». А маленький проект, напротив, позволяет легко осуществить Б-О-Л-Ь-Ш-И-Е перемены, не вызывая беспокойства и не привлекая внимания яркими сигнальными огнями. Создавая миниатюрную модель из цепочек КЛЕВОГО генетического материала... также известного, как ваш так называемый небольшой проект... вы можете, шаг за шагом, доказать своей компании, что можно работать лучше. (Подсказка! Именно поэтому так много успешных крупномасштабных программ начинаются с невинного проекта.)

Чтобы еще больше повысить ставки, давайте рассмотрим порядок дня руководителя одного из подразделений компании. Скажем, у нее в подчинении 23 сотрудника... которые в данный момент занимаются семью проектами. Основная мысль: расценивайте семь проектов как интегрированный портфель

проектов. Превратите каждый из них в небольшой ВАУ!-проект, который, тем не менее, служит предвестником крупномасштабных перемен или даже революции. Тогда, по сути, вы имеете дело с прототипом крупной перемены. Как правило (и в этом весь смысл) мы используем проект — а именно **небольшой ВАУ!-проект** — как зерно для б-о-л-ь-ш-о-й мельницы перемен. Небольшие ВАУ!-проекты (все вместе) обеспечивают следующее:

- проверку труднодоступных мест в условиях пониженной видимости;
- возможность быстрого создания прототипов;
- экспериментирование с несколькими стратегиями при сравнительно небольшом бюджете.

РКД: нет такого понятия, как «маленький!»

1. Изучите небольшие задания, данные на сегодня. (ВСЕ НЕБОЛЬШИЕ ЗАДАНИЯ!) Какие возможности *скрываются* под их формой, политикой? Составьте таблицы с двумя колонками: «что *есть*» и «что *подразумевается*». Не останавливайтесь, пока не поймете: в любой, самой тривиальной деятельности всегда можно найти множество возможностей для перемен в культуре, политике или стратегии.

2. Всегда обращайтесь непосредственно к пользователю. (А также к пользователю пользователя и так далее...) Кто использует эту форму (процедуру)? *Как? Когда? Зачем?* Что раздражает пользователя? Как это исправить? Какова общая картина, крошечным элементом которой будет данное задание? Обратитесь за помощью к нескольким пользователям. (Так вы приобретете кадычных друзей!)

3. Проведите исследования в интернете. Это вполне возможно, причем по любой теме. Ищите все, что имеет отношение к вашей «маленькой» проблеме. Цель — забросить более широкую (увлекательную) сеть.

4. Подготовьте две карточки 13 × 18 сантиметров: «Задание» (как есть) и «Мечта» (что могло бы быть). Вместе с пользователем и другими крутыми коллегами изменяйте записи на карточке «Мечта» до тех пор, пока не появится что-то такое, что можно назвать ВАУ!... для вас... для них.

5. ПУСТЬ ТАКОЙ ПОДХОД (МЕЛОЧЕЙ НЕ БЫВАЕТ!) СТАНЕТ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ВАШЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ — ВАШИМ ВАУ!-ПРОЕКТОМ.

## 4а.

Превратите сегодняшнюю досадную  
обязанность в ВАУ!-проект.

В-а-ж-н-а-я мысль: такого понятия,  
как «данность», не существует!

**Любую деятельность — абсолютно любую! — можно превра-  
тить в ВАУ!**

ЕСЛИ ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО Я ПРЕУВЕЛИЧИВАЮ, —  
ВЫ СМОТРИТЕ НЕ ТОТ КАНАЛ!

Суть

**Победители обожают грязную работу!** (Я не шучу!)

Почему? Потому что такая работа предоставляет большое — огромное! — пространство для действий. Никому нет до нее дела! Никто за вами не наблюдает! Вы предоставлены сами себе! Вы — король! Можете испачкать руки... совершить ошибки... рискнуть... и сотворить чудо!

Билл Матассони, мой друг из компании McKinsey, превратил скучное задание по расчистке библиотеки в первый шаг к всеобщей переоценке существующего подхода к накоплению и распространению знаний. Неинтересная обязанность вылилась в создание оригинальной новой ключевой компетенции этой гигантской компании. Секреты Билла: во-первых, врожденное нежелание впасть в уныние из-за пустячной работенки;

во-вторых, неутолимая жажда знаний, позволяющая ему превратить скучное задание в дело, изменившее всю его карьеру.

В данном случае задействованы и более общие силы: самая распространенная жалоба «обделенных властью» заключается в том, что им недостает «размаха», чтобы сделать что-то клевое. На что я всегда говорю: «**Чепуха!**»

(На самом деле я бы выразился намного резче.) Размах есть всегда. Просто большинство людей предпочитают его не замечать. Задача для всех нытиков: найдите в своей работе какую-то деталь (с большими последствиями), которая раздражает вас... и других... и придумайте, как ее исправить. Затем... сделайте следующий шаг и исправьте ситуацию... проявив инициативу и потратив на это свое личное время. Помните: если вы заметили коровью лепешку, значит, поблизости обязательно должна быть корова.

Основная мысль: насладитесь «маленьким» заданием или «обязанностью», за которую никто не хочет браться! (**НАМЕРЕННО ИЩИТЕ ЕЕ!**) Это путь к самосовершенствованию, будь то изменение какой-либо формы или планирование воскресного развлечения для клиента. Проявив воображение... вы можете превратить здание в нечто великое и грандиозное... в ВАУ!... и так *всегда!* (В-С-Е-Г-Д-А!) (Повторяю: ВСЕГДА.) (Теперь вы повторите: ВСЕГДА!)

## Власть у безвластия!

На одном из семинаров мы говорили о ВАУ!-проектах и о ведущих сотрудниках. Один находчивый слушатель заметил: «**Больше всего власти у вас именно тогда, когда вы ее лишены.**»

Шикарно!

«Безвластный» человек не находится под увеличительным стеклом, как, например, начальник отдела. Бесправный человек может взяться за задание (маленькое) — до которого никому нет особого дела, — и работать с ним до тех пор, пока оно

4а. Превратите сегодняшнюю досадную обязанность в ВАУ!-проект

не превратится в яркое заявление... о компании... о работе... о самом исполнителе... и, конечно же, это будет ВАУ! Неполномочный человек, подойдя к делу со страстью... может привлечь к себе таких же «безвластных»... и, по сути, совершить «крестовый поход детей».

Апогеем моей официальной карьеры в компании McKinsey стал проект, в результате которого появилась книга «В поисках совершенства». Теперь-то я понимаю, что это было следствием отсутствия у меня полномочий. Увы, я больше никогда не буду столь наивным — а значит, и наделенным такой большой властью!

## СМЫСЛ ЖИЗНИ

*В некотором роде это и было основной причиной, по которой я взялся за написание книги. После семинаров меня осаждали слушатели. «Ваши идеи великолепны, — говорили они, — и если бы я был вице-президентом, то обязательно ими воспользовался бы. Но я всего лишь маленькая спица в большом колесе. Что я могу сделать?!» В таких случаях я отвечал: «Я искренне убежден, что реализовать ВАУ!-проект по силам л-ю-б-о-м-у человеку».*

**И, как становится ясно из книги, по силам в случае даже самого крошечного проекта... если правильно отнестись к нему... так сказать, не упустить представившуюся возможность.**

РКД: безграничное удовольствие от грязной работы!

1. Идите «на мелочь» добровольцем! **Сегодня же! Сейчас же! С радостью!** Чувствуете себя загнанным в угол из-за текущего проекта? На следующем совещании с удовольствием вызовитесь добровольцем на самое глупое задание в списке проектов

(незначительных обязанностей), которые предлагает руководитель.

Еще важнее... На горизонте появляется скучное задание, которое грозит растянуться на три месяца, пока удастся разобраться во всех тонкостях введения в действие новой запутанной системы. Паршивое место. Нудная работа. ЗА НЕЕ НИКТО НЕ ВОЗЬМЕТСЯ!

2. Ура! (**Постарайтесь не расхохотаться вслух.**) Именно этого шанса вы так долго ждали — быть предоставленным самому себе... и добиться невиданных результатов, превратив смертельно скучное задание в новый стратегический подход к распутыванию систем... во всем подразделении.

3. **Всегда** добровольно вызывайтесь, во-первых, вести протоколы, во-вторых, составлять инструкции, в-третьих, организовывать встречи. Никому не нравятся такие задания, тем не менее они в одно мгновение могут превратить вас в менеджера проекта... и послужить предвестником ВАУ!

\*\*\*

МАНТРА (МАНТРЫ): В «МУСОРЕ» КРОЕТСЯ ВАУ!

**Доброволец на грязную работу.** (И ваше собственное определение этой роли.)

«Нет!» не-ВАУ!

«Но ведь не каждый проект может стать ВАУ!, — сказал один из слушателей семинара в Лондоне. — Должны же некоторые оставаться обычными?» Прежде чем ответить, я немного задумался. Но мне кажется, мой ответ был правильным: «Ерунда! Что угодно — а значит, и любой проект — можно превратить в ВАУ!».

4а. *Превратите сегодняшнюю досадную обязанность в ВАУ!-проект*

И я действительно убежден в этом. После определенных размышлений я в этом даже не сомневаюсь.

Может, некоторые проекты «меньше», чем другие? **Конечно!** Ну и что? вспомните себя в четыре года на пляже в Кейп-Мэй. День, когда вы обгорели на жарком июльском солнце, потому что непременно хотели сделать свой замок из песка лучшим в мире... превратить его в... **ВАУ!**

Задание, которое получают подростки, решившие подзаработать летом, — уборка территории склада. Они выполняют работу хорошо? Отлично! Они не оставляют ни пятнышка? Чудесно! Но вот один парнишка — будущий предприниматель, могу поспорить! — решает, что глупо отправлять в металлолом так много палет. *Что, если их разобрать и продать? Что, если грузчики предложат их подрядчикам или любителям помастерить что-то своими руками, если тем нужна парочка дополнительных палет?*

Вскоре наш будущий Билл Гейтс действительно превратит тонны отходов, скопившихся на складе, в микробизнес, который, между прочим, поможет находчивому парню убрать помещение.

Вы это видели. Я это видел. 18-летний... или 46-летний... а может, 88-летний человек... который не может не превратить любой проект, каким бы крошечным он ни был, в крестовый поход.

Не поддается ВАУ!? Я в это не верю! Ваша задача как руководителя — задать тон. Поддерживать инициативу... всегда... где бы то ни было.

*Идея:*

**Забудьте про не-ВАУ!**  
**ВАУ! — вот состояние души!**



## 5. Нажмите на тормоз! Не предавайте ВАУ!

Двухнедельное задание (проект): пересмотреть процесс выставления счетов или запустить новую программу отслеживания состояния счета.

### ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ЭТО ВАУ!?

Сможете ли вы похвалиться им через год или написать о нем небольшую статью в местный отраслевой журнал — или хотя бы небольшую заметку в информационный бюллетень своего подразделения?

#### *Тест*

Напишите выводы по проекту (два абзаца) или шуточный пресс-релиз — сейчас же — и представьте, что подаете его в редакцию бюллетеня (отраслевого журнала).

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СКАЗАТЬ ЧТО-ТО КЛЕВОЕ?

Откуда вы знаете, что это ВАУ!?

Прежде всего задайте себе главный вопрос: ЭТО ВАУ!... для меня? Затем спросите об этом у членов своей команды и у клиента.

БУДУТ ЛИ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТОГО ПРОЕКТА  
ЗАПОМИНАЮЩИМИСЯ, СЛАВНЫМИ, КЛЕВЫМИ?

## Суть

Пролетели наносекундные 90-е. Наступил XXI век и движется со скоростью света. Скорость — это жизнь! Основа успеха в бизнесе. Бегите... ради спасения своей (профессиональной) жизни... *все быстрее, быстрее и быстрее*. И далее в том же духе. Мы все это слышали тысячу раз.

Но чем же вы объясните успех Gillette? Компания переосмыслила мужское бритье весной 1998 года. ВАУ!? Бритва MACH 3 от Gillette. Скорость разработки — семь *л-е-т*. (Да... всего-навсего бритва.)

Нет, я не призываю вас растягивать текущий проект на семь лет. Я утверждаю, что ВАУ! — это большое... серьезное... глубокое... дело. А иногда для большого-серьезного-глубокого дела требуется в-р-е-м-я. Нельзя произвольно ускорять ВАУ!, потому что срезанные углы и КЛЕВАЯ работа — понятия несовместимые.

Я хочу, чтобы вы вспоминали — с гордостью и удовлетворением — свой текущий проект. И через пять лет. Возможно, через десять. Стало быть, он должен быть действительно особенным. Это может потребовать переосмысления, модификации, пересмотра десятки раз... в итоге на окончание проекта уйдет четыре месяца вместо четырех недель. (А начальство злится — на *вас* — из-за задержки.) Чертовски плохо! Невозможно ускорить л-ю-б-о-в-ь и невозможно ускорить ВАУ! (это, естественно, не означает, что вы не *можете* облегчить данный процесс или поспособствовать ему).

Книга Тома Вулфа «Мужчина в полный рост» стала сенсацией. Первое издание — миллион экземпляров. Сначала Том выбрал местом действия своего большого романа Нью-Йорк. Работал над текстом несколько лет. Решил, что история слишком похожа на «Костры амбиций». Перенес действие в Атланту. Начал заново. И получил... ВАУ! На несколько лет позже.

РКД: не спешите!

1. Каждую пятницу (или субботу) утром просматривайте свое описание ВАУ!-проекта размером со страницу или одну карточку 13 × 18 см: не сбились ли вы с курса к своей мечте? Тщательно проводите такие проверки ВАУ!. Пусть это будет повторением ваших клятв. (Клятвы КРУТОСТИ? Неплохо.)

2. Раз в месяц (в случае с крупными проектами) просматривайте проект вместе с самым странным из своих друзей: по-прежнему ли работа выдерживает КЛЕВЫЙ тест? И (или) соберитесь с членами своей команды... вне офиса... на несколько часов... и продумайте частичную или полную модификацию проекта, основываясь на том, что вы узнали. (Вспомните Тома Вулфа.)

3. Раз в месяц добросовестно подавайте в редакцию информационного бюллетеня своего подразделения отчет о ходе проекта... в первую очередь для того, чтобы понять, что можно сказать о нем нового и КЛЕВОГО.

4. Каждую пятницу неукоснительно рассылайте **КЛЕВОЕ сообщение** по электронной почте, в котором подробно описываются КЛЕВЫЕ события прошедшей недели. Если таких не было... начинайте волноваться... очень сильно!

## 6. Миром движет любовь!

Все очень просто.

Если вы не любите «этого», как можно требовать от других?  
*(Ваша) страсть разжигает (их) страсть. Точка.*

ПЕРЕОСМЫСЛИВАЙТЕ  
МОДИФИЦИРУЙТЕ  
ТРАНСФОРМИРУЙТЕ ПРОЕКТ, ПОКА НЕ...  
ВЛЮБИТЕСЬ В НЕГО

Суть

Преданность делу важнее его значимости — и это вполне обоснованное утверждение. **Доказано, что значение проекта играет (намного) меньшую роль при определении его успешности, чем степень заинтересованности его инициатора.**

Никогда не позволяйте втянуть себя в дело, которое вы не сможете полюбить — вы вряд ли получите хорошие результаты. Впрочем, я обнаружил, что почти каждый проект можно превратить в «объект страсти». Например, вместо того чтобы работать над всем проектом, отломите от него небольшой кусочек, который вас уже интересует и привлекает. Превратите его в собственный ВАУ!-проект в рамках другого проекта. Если такой подход сработает, переходите к следующему участку работы, который тоже кажется вам любопытным. И самое главное — модифицировать, пока не разгорится пламя.

(Тут скрыто также и очень важное сообщение для руководителей: если силой запихивать «важные» проекты в глотку людям, столкнешься с неприятными последствиями.) Помните:

## НЕПРИЯТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

У вас есть два варианта. Либо подобрать руководителя проекта, который искренне заинтересован в задании, даже если этот человек и не относится к числу ваших «лучших» людей. Либо модифицировать проект до тех пор, пока он не привлечет того, кто вам нужен.

РКД: полюбите (или забудьте об успехе)!

1. Тщательно изучите потенциальный проект. Разделите его на несколько подпроектов. Выберите один или два, которые покажутся вам самыми волнующими/провокационными/восхитительными. Пусть они станут вашим первым проектом в рамках всего проекта. (Относитесь к каждому как к настоящему ВАУ!-проекту.) Исходя из результатов этих первых подпроектов (микроВАУ!), модифицируйте всю разработку в целом, чтобы вызывать не меньшее притяжение.

2. Вместе с будущими членами команды сформулируйте определение проекта. **Не успокаивайтесь, пока не измените задание или его характеристики так, чтобы образовался волнующий — КЛЕВЫЙ! — вызов для каждого члена команды.**

3. Не стыдитесь слова «любовь». Действительно ли вы л-ю-б-и-т-е свой проект? **Оцените это чувство по шкале любви: 1= неприязнь, 10 = жгучее желание. НЕ ИДИТЕ ДАЛЬШЕ, ПОКА ВЫ САМИ — И ВСЕ ЧЛЕНЫ ВАШЕЙ КОМАНДЫ — НЕ НАБЕРЕТЕ ХОТЯ БЫ 7 ИЛИ 8 БАЛЛОВ.**

## 7.

Будет ли он — проект,  
наш ребенок — красивым?

Да... красивым!

Мы все «знаем толк в красоте». Так почему бы... не привнести красоту в процесс выставления счета? (Или в любую другую часть проекта.) Одно известно наверняка: вы не узнаете ответ, если не зададите этот вопрос!

### Суть

Моя цель (неизменно) — переосмыслить наше представление о проекте. Добавить с-т-р-а-с-т-ь. Научиться произносить слова ВАУ!... любовь... и другие...

А также...

К-Р-А-С-О-Т-А.

Почему (**черт побери!**) мы не пользуемся такими словами (и идеями), как красота, в своей повседневной работе? Почему в течение рабочего дня забываем, что красота — это круто? Мы знаем, что такое красота. Правильно? Поэтому давайте использовать это понятие и при формулировке проекта, и при его исполнении (**черт побери!**).

Задумайтесь над тем, что говорит исследователь Дэвид Герлнер в своей книге *Machine Beauty*:

По сути, красота — это камертон мозга, начинающий звучать, как только мы сталкиваемся с чем-то красивым...

Неслучайно искусство приводило в восторг многих видных ученых... Они не скрывают, что главную роль в их работе сыграла красота, тем не менее мы делаем вид, что не верим им. Они говорят о красоте, а мы ведем себя так, будто они шутят или разыгрывают нас.

При использовании математических методов [в компьютерном программировании] обязательно следует требование: «Добавьте еще математических методов!»... «К черту математику, давайте лучше объясним нашим программистам, что такое красота!» — вот что мы должны услышать в ответ.

**Вы готовы?**

(Я знаю, что вы на это способны.)

Думаете ли вы, что ЭТО важно?

**(Разве вам не понравилась бы мысль о том, что нужно работать над к-р-а-с-и-в-ы-м проектом?)**

РКД: к-р-а-с-о-т-а!

1. Найдите хорошего знакомого, которого вы глубоко уважаете. (Это необязательно должен быть коллега.) Пообедайте с ним и при этом поговорите о красоте... в вашей работе. Что такое красота? Приведите *примеры* — в ресторане, в отеле, в банковской транзакции, в газовом насосе, в слесарном инструменте, в официальном письме, в сайте... Что некрасиво, уродливо... в какой-либо форме, процессе, политике? **(ВАЖНО! Научитесь говорить о красоте... естественно, в повседневной жизни. К-а-ж-д-ы-й день.)**

2. Посмотрите на свой текущий проект. Взгляните на его краткое (не больше страницы) описание. Изучите его характеристики. *Красивы* ли они — по шкале от 1 до 10?

1 = отталкивающе/омерзительно.

5 = ничего особенного.

10 = умопомрачительно красиво.

Не знаете, как выставить баллы? Мой совет: ПРОСТО СДЕЛАЙТЕ ЭТО. Поработайте вместе с двумя-тремя коллегами, в том числе с членами команды и клиентом. Поговорите о проекте, о его определении, о желаемых результатах. Поговорите о красоте... в любой сфере жизни. Затем верните ее (красоту) в свой проект. Вероятно, обсуждение будет сумбурным, неуклюжим, ведь тема непривычна. Ну и хорошо! (Более того, просто отлично! Ведь мы пытаемся выучить совершенно новый язык.)

3. Проводите дискуссии о красоте в своем проекте каждую неделю или месяц. Непреклонно соблюдайте это правило.

4. Приглашайте крутых людей со стороны выступить перед вашей командой, поработать вместе с ней. Пусть это будут архитекторы. Танцоры. Музыканты. И другие специалисты.

\*\*\*

*Самое лучшее, что мы можем пережить, — нечто непостижимое. Это основополагающее чувство стоит у истоков истинного искусства и истинной науки. Кто этого не знает и больше ничему не удивляется, не чувствует восторга, тот просто мертв, как погасшая свеча.*

Альберт Эйнштейн



## 8.

Главное — это дизайн, одна из самых действенных сил во всей Вселенной

Думайте: Д-И-З-А-Й-Н.

Думайте: Д-И-З-А-Й-Н-Е-Р-Ы. С первой минуты.

КРАСОТА, ГРАЦИЯ,  
ДРУЖЕЛЮБИЕ, ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ,  
ВАУ!,  
ВОЛШЕБНЫЕ МГНОВЕНИЯ = МИР ДИЗАЙНЕРОВ!

(Да-да... я говорю именно о работе на складе или о проекте выставления счета!)

### Суть

Сделайте дизайн приоритетом вашей проектной команды. Иными словами... выведите на первое место дизайнеров.

Дизайн — **красота, грация, ясность + экономность, доступность для пользователя** — такая мысль обычно... если вообще возникает при работе над обычным проектом... то приходит слишком поздно. Это опасный... глупый... вредный подход. Поэтому... хватит!

Дизайн — одно из волшебных понятий, работающих на уровне подсознания. Он возвышает... вдохновляет... будоражит нас... и часто мы сами не понимаем почему. Это сама суть ВАУ!. А также — так должно быть! — **ГЛАВНЫЙ** компонент любого (**именно Л-Ю-Б-О-Г-О**) ВАУ!-проекта.

Послушайте, что по этому поводу говорит Джон Лоринг, директор по дизайну компании Tiffany. А ее прибыль исчисляется миллионами долларов.

Подлинная реакция на дизайн носит интуитивный, подсознательный характер. Если справедливость принятого решения очевидна, его не нужно объяснять... Грубейшая ошибка — пытаться объяснить дизайн с точки зрения разума, тогда как, по сути, он воспринимается бессознательно...

Команда Chicago Bulls — одна из лучших «балетных» трупп нашего времени, великолепный современный образ. Невозможно было предложить дизайнерские решения для Tiffany, если вы не наслаждались игрой Chicago Bulls [во времена Джордана]... Нам совсем не нравятся слащавые и слабые образы. Мы предпочитаем смелость... агрессивный стиль, шик и элегантность, соответствующие нашему времени. Мы живем не во Франции XVIII века.

Аминь!

**Очень важно! Все мы — дизайнеры.**

В бухгалтерии, отделе персонала, в любом подразделении, мы все общаемся со своими внутренними и внешними клиентами посредством сотен дизайнерских «подсказок»... ежедневно. Интерьер офиса... то, что украшает стены... форма, размер и цвет всех инструментов (в самом широком смысле), которыми мы пользуемся... наша голосовая почта... сайт... все это отправляет (конечно, если вы помните об этом) дизайнерские сообщения.

Тем не менее мы редко — если такое вообще случается — думаем о себе как о дизайнерах. Я РЕШИТЕЛЬНО НАСТРОЕН ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ... СДЕЛАТЬ ДИЗАЙН И ДИЗАЙНЕРОВ ОСНОВНЫМ ПРИОРИТЕТОМ ВСЕХ, КТО РАБОТАЕТ НАД ВАУ!-ПРОЕКТАМИ.

И самое-самое важное, каждый проект может быть КЛЕВЫМ... может быть крутым... может быть красивым и грациозным. Но... только если вы очень серьезно относитесь к дизайну... не скрываете этого... с самого начала.

## РКД: дизайнерское мышление

1. В течение следующих трех дней проведите двухчасовое совещание со своей командой ВАУ!-проекта, чтобы обсудить дизайн. Другими словами, КАК ДИЗАЙН МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА НАС... ИЗМЕНИТЬ НАШ ПРОЕКТ... СТАТЬ КЛЮЧЕВЫМ ЭЛЕМЕНТОМ, СУТЬЮ, ПОДПИСЬЮ НАШЕГО ПРОЕКТА? (Пожалуйста, используйте мои... емкие... слова... или близкие к ним по силе.)

2. Привлеките в свою команду дизайнера. Сейчас же!

3. Вносите вопрос дизайна в повестку каждого обсуждения проекта. (Лучше всего... одним из основных пунктов.)

4. Подумайте о том, чтобы прослушать одно- или двухдневные курсы... любого рода... «повышающие чувствительность к дизайну».

5. Отмечайте в своем дневнике... каждый день... хотя бы один пример великого дизайна и один пример паршивого дизайна, с которым вы столкнулись в течение дня. Помните: каждый товар, который вы покупаете, чек или документ, который подписываете, здание или магазин, в которые входите, а также реклама, которую вы читаете или смотрите, были кем-то придуманы. Насколько удачен результат?

## 9. Это революционный проект? Вы уверены?

### Суть

Наша точка зрения: каждый проект необходимо оценить — измерить — по шкале революционности/СТРАННОСТИ/соответствия нашим чудаковатым временам. (Почему? Потому что мы действительно живем в революционную эпоху.)

Как узнать, «революционен» ли проект (и его характеристики)? Пусть его оценят чудаки/революционные/пользователи/клиенты! Пригласите для проверки самых крутых/странных/чудаковатых людей из своей записной книжки! Пусть на него взглянет помешанный на компьютерах парень. (*Каждый* проект должен быть связан с интернетом. См. совет № 10.) Спросите, что думает ваша четырнадцатилетняя дочь (сын). (Серьезно!) А также... как всегда... самое главное — привыкнуть к слову «революционный». Научитесь использовать его в повседневной работе над проектом. Цель: внедрить понятие (императив)... революции в коллективное сознание проектной команды и коллективное (что еще важнее) подсознание (ведь по большому счету именно там живет настоящее ВАУ!).

РКД: революция!

1. Сейчас же. Не отмахивайтесь. **Перечислите пять аспектов своего проекта, которые можно назвать поистине революционными.** (Если не удастся... переосмысливайте и модифицируйте.) (Я говорю вполне серьезно.)

2. Пригласите **трех чудаков** — чудаковатого клиента, странно-ватого ученого-исследователя, крутого чудака из своей записной книжки — чтобы оценить революционные аспекты этого проекта. **Как можно скорее!**

Пусть все члены проектной команды изложат на бумаге причины, по которым проект должен быть революционным... а также какой смысл они вкладывают в это слово. Проведите революционное совещание (естественно, в каком-нибудь необычном месте), чтобы обсудить то, что все написали. Задача — сориентировать мысли команды в одном направлении (или скорее сбить их с привычного курса!).

3. Пусть члены команды оценят (от 1 до 10 баллов) все характеристики проекта по шкале «Обычный или революционный бизнес».

4. Внесите революционные аспекты в повестку дня каждого обсуждения проекта.

*Идея:*

ДО КОНЦА ОСОЗНАЙТЕ ЭТО И НАПРАВЬТЕ  
СВОИ МЫСЛИ К ИДЕЕ «РЕВОЛЮЦИОННОСТИ».

# 10.

## Связан ли этот проект со всемирной паутиной? К-р-е-п-к-о?

Под новым углом зрения? (Я вполне серьезен.) С самого начала?

Суть

**Ваш проект не будет революционным  
(или хотя бы таким, ради которого стоит утром вылезать из  
постели)... если интернет не играет в нем Б-О-Л-Ь-Ш-О-Й,  
З-А-М-Е-Т-Н-О-Й роли.**

Проект может быть всего лишь обычной ежегодной вечеринкой для поставщиков. Что ж... почему бы, во-первых, не создать специальный сайт, посвященный этому событию, во-вторых, не проводить регистрацию через интернет, в-третьих, не задействовать «своих людей» — не приглашенных непосредственно на мероприятие — в различных презентациях, которые транслируются в сети в режиме реального времени, и, в-четвертых, не отслеживать результаты через интернет? (И так далее.)

РКД: революция = добро пожаловать  
во всемирную паутину!

1. С самого начала целенаправленно включите интернет в проект — любой проект! Если дело уже в разгаре, соберите специальное веб-совещание.

### СЕГОДНЯ ЖЕ.

2. Пригласите одного или двух местных «гуру интернета» на обед. Пусть ознакомятся с планом вашего проекта и поделятся своим видением того, какое место в нем может (и должен) занимать интернет.

3. Пусть все члены команды регулярно рассказывают о своих любимых адресах в сети... Оцените их связь с вашим проектом. (Занимайтесь этим систематически!)

4. Создайте собственный... **сайт ВАУ!-проекта.**

P.S. Форма и содержание сайта многое расскажут о самом проекте. У ВАУ!-проекта не может быть никудышного сайта. (Согласны?)

## 11.

О влиянии. Генри Джеймс задавал такой вопрос относительно работы художника: «Стоило ли это делать?»

Аминь! Нет, не каждый проект сравнится с Windows 95. Но каждый должен «играть заметную роль». Даже простое изменение простого формуляра. «Предвещает ли к-р-а-с-о-т-а усилием появление совершенно нового взгляда на вещи в нашем отделе? *Стоило ли это делать?*»

Суть

В-Л-И-Я-Н-И-Е. Изменил ли данный проект «то, как у нас делаются дела»? Имел ли он значение? Сыграл ли заметную роль? **К-О-М-У Е-С-Т-Ь Д-О Н-Е-Г-О Д-Е-Л-О?**

Ральф Уолдо Эмерсон — человек, рассчитывавший только на свои силы, — вернулся к нам в образе современного героя: чтобы выжить в профессиональном отношении, мы должны что-то значить (иметь что сказать»). В конечном счете... никто... ни начальник, ни товарищ по команде, ни технология... не смогут сделать этого за вас. Наша судьба... и карьера... сейчас больше, чем когда-либо (*намного больше*)... зависят от нас самих. Это одна из самых банальных истин нашей сумасшедшей, странной, чудесной, революционной эпохи.

Большая часть времени, которое мы проводим не во сне, тратится на выполнение... проектов.



Поэтому... данные проекты — это... *наша история*... наше профессиональное наследие. **Они — это мы.** Следовательно, ничего не может быть важнее (!) — *по определению* — в профессиональном плане, чем вопрос: СТОИЛО ЛИ ЭТО ДЕЛАТЬ? ИМЕЛ ЛИ ЭТОТ ПРОЕКТ ЗНАЧЕНИЕ?

Короче говоря... наши проекты... *по определению*... должны иметь значение!

Суть ясна: наш первостепенный долг — *перед самими собой* — проследить за тем, чтобы *каждый* проект — независимо от того, насколько прозаичным он кажется, — стоило делать/имел значение/играл роль/оказывал продолжительное в-л-и-я-н-и-е.

## Влияние в стиле Поллока

Еще несколько КЛАССНЫХ критериев: поздней осенью 1998 года, готовясь к просмотру ретроспективы работ Джексона Поллока в Музее современного искусства в Нью-Йорке, я наткнулся на книгу Клода Чернуши Jackson Pollock. В ней автор подробно описывает критерии, согласно которым критики традиционно оценивают карьеру и творчество художника.

- *Мода.* Было ли это круто?
- *Качество.* Это проявление подлинного мастерства?
- *Оригинальность.* Это необычно?
- *Влияние.* Изменилось ли направление развития искусства в значительной степени благодаря работе этого человека?

Внушительный перечень! Итак, **примените его к своему текущему проекту. Сейчас же!** (Договорились?) (Кроме шуток!) (И... мы не ищем легких путей. Используйте термины Чернуши. Почему бы и нет?)

РКД: стоило ли это делать?

1. Перечислите два-три пункта, которые вы бы не отказались добавить к своему резюме в течение следующих полутора-двух лет. Есть ли среди них ваш текущий проект в том виде, какой он имеет сейчас? (Имеет ли он значение... БОЛЬШОЕ... для вас?) Если нет, модифицируйте проект... **КАРДИНАЛЬНО**... или откажитесь от него.

2. Поговорите с мудрыми людьми (которыми вы восхищаетесь) и попросите их *честно* оценить ваш текущий проект.

ОН ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ... ИЛИ БУДЕТ ЛИШЬ  
НАПРАСНОЙ ТРАТОЙ ВРЕМЕНИ?

(P. S. Чтобы иметь значение, проект не обязательно должен быть крупным. См. советы 5 и 6 о маленьких проектах, в основе которых могут лежать большие и важные проблемы.)

3. **Не расслабляйтесь в разгар процесса! Будьте бдительны! (Черт побери!)** В течение всей работы над проектом не забывайте спрашивать у себя, стоит ли это делать. Спрашивайте это (серьезно и буквально) в конце каждой недели... если не в конце каждого дня.

## 11а.

# Вы кого-нибудь выводили из себя в последнее время?

Все просто.

**ВАУ!-проекты = изменение правил.**

**Изменение правил = раздражение представителей истеблишмента.** (Точка. Это аксиома.)

### Суть

Я не призываю вас нарываться на скандал. Но борьба — это основа поистине КЛЕВОГО, значимого проекта. Вы можете себе представить, как Мартин Лютер Кинг добивается всего, чего ему в действительности удалось добиться... не нажив себе врагов? Или Ганди? Или Франклин Рузвельт... при столкновении с изоляционистами в конгрессе? (Его соглашение с Черчиллем о лендлизе, принятое в 1948 году, явно противоречило Конституции... как и многие поступки Линкольна за 80 лет до этого.)

Сформулирую иначе: **политика — это жизнь**. В том числе и жизнь проекта. Кроме того — как бы парадоксально или иронично это ни звучало — по отношению к ВАУ!-проектам это справедливо вдвойне. То есть к проектам, которые — по определению — меняют правила. Ведь вам придется иметь дело с людьми, по разным причинам не желающими, чтобы вы добились успеха — с людьми завистливыми, с людьми, чувствующими, что им грозит опасность, людьми, которые в-с-е поставили на сохранение статус-кво, людьми, которые просто боятся перемен.

Поэтому вам понадобятся... политические навыки Геракла (или Клинтона)... чтобы нейтрализовать... успокоить... а в некоторых случаях и перехитрить... этих противников. Как всегда, столь необходимая нам всем «политика проекта» в литературе по проектному управлению не рассматривается.

РКД: закаляйтесь!

1. Ясно представьте себе, кого выведет из себя, разозлит и (или) взволнует ваш проект... если все пойдет по плану. *(Все действительно успешные ВАУ!-проекты меняют отношение власть имущих.)* С самого начала постарайтесь не бросаться в глаза... и не раскрывайте все свои карты слишком рано (когда проект особенно хрупок). Найдите надежных союзников там, где ваша работа обещает принести наибольшую пользу. Подробно изучите потенциальных союзников и начните привлекать их на свою сторону... заранее. Трансформируйте элементы своего проекта. Другими словами, внесите дополнительные характеристики, чтобы сделать его еще более привлекательным в глазах ваших возможных сторонников.

## **2. Разработайте подробный план привлечения (соблазнения) первых сторонников.**

И снова политика. Но помните: политика = искусство добиваться своего.

**Нет политики = нет результата.**

А что касается плана... в наши дни политические кампании не полагаются на случай. Правильно? Разве вам нечему поучиться у Джеймса Карвилла, одного из тех, кому посвящается эта книга?

## 12.

### Горячие поклонники!

**Наша цель** — с самого первого дня превратить клиентов ВАУ!-проекта... в своих горячих поклонников!

#### Суть

*ВАУ!* — это здорово. (Ведь именно в этом весь смысл!) Красота — это тест для качественного превосходства проекта. (Забудьте о красоте... и я начну вас откровенно презирать!) Революционность — это необходимое *требование*. (Революционные времена... **требуют** революционных проектов... несомненно.) Влияние — это ваша визитка. (В долгосрочной перспективе вы должны быть в состоянии утвердительно ответить на вопрос: «Стоило ли это делать?»)

Так чего же не хватает в нашем перечне ключевых характеристик? Ответ: К-Л-И-Е-Н-Т-А. Но если речь идет о КЛЕВОМ/революционном/красивом/влиятельном/достойном проекте... то разве простого «внимания к клиенту» будет достаточно? Мой ответ: ни за что! Мы хотим, чтобы наши клиенты соответствовали тому же стандарту ВАУ!, который мы применяем и к самим себе. Поэтому я советую: беззастенчиво воруйте идеи у Кена Бланшара и Шелдона Боулса. Они написали бестселлер под названием «Горячие поклонники», в котором умоляли нас идти намного дальше, чем всего лишь «удовлетворять потребителя», а превращать каждого клиента в хвалебный отзыв о своей работе... в горячих поклонников. Поэтому я говорю:

**Придерживайтесь — НЕУКОСНИТЕЛЬНО! — стандарта по отношению к клиентам как к горячим поклонникам.**

И снова это будет — или может быть — очередной возможностью для *еще бóльших* изменений. На раннем этапе (очень раннем) привлеките на свою сторону действительно крутого клиента — или двух, трех, четырех. Пусть они вместе с вами модифицируют проект. Задайте им именно такой вопрос:

**ЧТО КОНКРЕТНО — ПО ОТНОШЕНИЮ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ — МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ ВАС... В ГОРЯЧЕГО ПОКЛОННИКА?**

(И снова я прошу вас использовать именно эту фразу. А затем при необходимости модифицировать проект и превратить клиентов в своих горячих поклонников.)

РКД: горячие поклонники! (или ничего!)

1. Прежде всего, подумайте — предельно конкретно — о том, что значит быть горячим поклонником. Что делает *вас* горячим поклонником какого-либо товара или услуги? (**А что отталкивает? Или оставляет вас... о ужас!... удовлетворенным... но равнодушным?**) Перечислите то, что вы *любите...* и ненавидите. Затем спросите: «Включены ли в наш проект — несомненно — те аспекты, которые я как потребитель (клиент) *люблю*? И нет ли в нем — несомненно — того, что *ненавижу*?» Цель — определить стандарт горячих поклонников.

2. Найдите одного (**одного!**) потенциального конечного пользователя. Сейчас же. Обратитесь к нему со своим проектом. Проследите, последует с его стороны реакция горячего поклонника или нет. (Это непросто, ведь на данном этапе проект еще слишком схематичен.) Хотя бы начните разговор о концепции горячих поклонников. Возвращайтесь к этой теме по мере того, как модифицируется/изменяется определение проекта.

3. Изучите/исследуйте — тщательно! — реакцию клиента на готовый вариант, скажем, бизнес-процесса, который ваш проект должен сделать КЛЕВЫМ. До конца ли вы понимаете пользователей... уже сегодня? Что они любят, что ненавидят, а что им просто нравится?

Что их **раздражает**? Что **восхищает**? Вы должны... **знать это**... если хотите превратить их в горячих поклонников революционного процесса... завтра. Подсказка: в первую очередь обращайтесь внимание на недовольных пользователей. Средний пользователь может оказаться слишком равнодушным — например, его лишь чуть-чуть раздражает существующее положение. Вам нужен бунтарь, **недовольный**... вами... **сегодня**... который может стать поклонником (одним из самых горячих) завтра. Завоюйте расположение этого отвратительного типа... и представьте, как будет доволен средний пользователь!

## 12а.

Женщины как горячие поклонницы.  
Женщин в продукте (а значит,  
в характеристиках проекта)  
привлекает не то, что мужчин

### Суть

Американские женщины — величайшая часть экономики. (Они отвечают, между прочим, за 4,8 триллиона долларов ВВП США.) Компании (их свыше **девяти** миллионов), которыми владеют американские женщины, приносят больше дохода (3,6 триллиона долларов), чем ВВП всей экономики Германии. Тем не менее... практически все поставщики медицинских услуг... финансовые компании... автомобилестроители (и, конечно же, автодилеры!)... производители компьютеров... и многие другие недооценивают, не воспринимают всерьез наших женщин.

Но относительно ВАУ!-проектов моя идея короче и... надеюсь... приятнее.

**ЕСЛИ ВАША ЦЕЛЬ — ЖЕНЩИНЫ КАК ПОКУПАТЕЛИ ИЛИ КЛИЕНТЫ — ДЕЙСТВУЙТЕ СООТВЕТСТВЕННО!** (А они должны быть вашей целью — в большей или меньшей степени.)



**Другими словами, в каждом аспекте проекта/дизайна должна обязательно видеться женщина как конечный пользователь.**

Помните об этом с самого начала... а не задним числом.

## Убедительные доказательства

Доказательства поразительно убедительны. Финансовые услуги. Медицинское обслуживание. Компьютерные системы. Автомобили. Да что угодно! Мужчин интересует осуществление транзакции. Женщины заинтересованы в отношениях с провайдером. Женщинам, по большому счету, не нужны наглядные графики продаж — дамы хотят изучить предложение и отреагировать на него соответственно.

**Это же справедливо и для внутренних потребителей в рамках проекта по изменению одного из бизнес-процессов.** Например, вы «продаете» всего лишь новые характеристики? Или новый, более разумный подход к взаимоотношениям между отделами?

РКД: женщины как целевая аудитория проекта

- 1. Являются ли женщины — внутренние или внешние клиенты — целевой аудиторией вашего проекта? Возможно ли такое? (Вы совершенно уверены в своем ответе?)**
2. Учитываете ли вы то, что *основными* пользователями будут женщины, на *каждом* этапе разработки и реализации проекта? Можно ли адаптировать проект специально для женщин?

3. Достаточно ли у вас нужных людей (консультантов, клиентов, потенциальных горячих поклонников), которые могут помочь с модификацией (**и выполнением**) данного проекта с учетом потребностей пользователей-женщин? Подсказка: это значит, что в команде женщины должны получить... главные роли.

4. ИГРАЕТ ЛИ ЭТОТ ВОПРОС — ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ЖЕНЩИНЫ — ЗАМЕТНУЮ (ВАУ! + !) РОЛЬ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА?

*Если нет... то почему?* (Думайте об этом. Обсуждайте это. Громко. Постоянно.)

# 13.

Пираты в открытом море.  
Мы на задании/в крестовом походе.  
Собираемся расстроить  
чужие планы... и оставить  
свой след в истории

**Мы — пилигримы...**

**Пионеры...**

**Пираты.**

**И мы готовы отправиться... на поиски**

**Приключений.**

(Пожалуйста, пишите это слово именно с большой буквы!)

Суть

Пиратство. Новаторство. Разрушение чужих планов. Приключение! Суть:

**ВЫ НИКОГДА НЕ СЫГРАЕТЕ ЗАМЕТНОЙ РОЛИ,  
ЕСЛИ НАМЕРЕННО НЕ ПРИДУМАЕТЕ  
(И НЕ ИСПОЛНИТЕ)  
«ЗАПОМИНАЮЩЕЕСЯ ПРИКЛЮЧЕНИЕ».**

Во время разработки первого компьютера Macintosh Стив Джобс выбросил пиратский флаг над своим исследовательским центром в компании Apple.

Очень полезная идея: мы не сможем пошатнуть исторически сложившийся статус-кво... если не убедим своих друзей-пиратов (пользователей, поставщиков, товарищей по команде), что в это Путешествие — Приключение — стоит отправиться.

Толковый словарь Вебстера определяет «приключение» как «смелое предприятие; необычное, волнующее, часто романтическое событие». Мне это очень нравится! «Часто романтическое»... Когда в последний раз — конкретно — вы думали, что ваш проект (работа)...

## Р-О-М-А-Н-Т-И-Ч-Н-А?

Такое возможно/обязательно случится... **если** вы последуете советам из нашей книги. (Нам так кажется.) Вот для чего все это было написано. Чтобы превратить ваш проект и жизнь... в смелое... волнующее... романтическое... Приключение.

## Проект как история

ВАУ!-проект — это развивающаяся история... сюжет... интересный рассказ. В книгах, которые я советую вам прочесть (список рекомендуемой литературы ищите в конце книги), вы найдете не традиционные советы по управлению проектами, а увлекательные рассказы: разработка радара во время Второй мировой войны, создание самолета Boeing 747, изобретение первых компьютеров в Data General...

Все это... проекты, которые стоили затраченных усилий... эта работа была значимой. Как руководитель проекта вы создаете свою историю, сюжет, интересный рассказ. Если взглянуть

на процесс (путешествие) с такой точки зрения, то и вы, и ваша команда получите от работы намного больше удовольствия, а также, держу пари, КЛЕВЫЕ результаты!

\*\*\*

КАКОЕ РАСТОЧИТЕЛЬНОСТЬ:  
ЖИЗНЬ, КОТОРАЯ НЕ БЫЛА ПРИКЛЮЧЕНИЕМ  
ИЛИ ХОТЯ БЫ ПОПЫТКОЙ СТАТЬ ТАКОВЫМ!

РКД: Приключение! Пиратство!

1. Итак... можно ли назвать его (наш потенциальный ВАУ!-проект) н-а-с-т-о-я-щ-и-м Приключением? Почему? Почему я должен соглашаться на то, чтобы вызвать на себя прицельный огонь? Чем оправдать такой риск? Что делает это событие смелым, необычным, волнующим... *р-о-м-а-н-т-и-ч-е-с-к-и-м?*

2. Говорите моими словами: Приключение... Пиратство... Случай в открытом море... Романтика. И еще раз: слова действительно имеют значение. (Очень большое.) А также *яркие* слова привлекают *яркие* проекты, *ярких* соратников, *ярких* спонсоров, *ярких* пользователей.

3. Начните... сейчас же... *подготовку к путешествию в сторону [название вашего ВАУ!-проекта]*. Изучите все аспекты Приключения. (Чтобы вдохновиться на подвиги, можете прочесть книги об исследователях Северного и Южного полюсов. Пири. Скотт. Шеклтон. Амундсен.)

## 14.

Если можете  
(подсказка: а вы можете!),  
организуите «место встреч»...  
пиратам нужны корабли на море  
и убежище на суше  
(на языке шпионов — явки)

*И вам тоже!*

ВАУ!-ПРОЕКТ ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫИГРЫВАЕТ  
ОТ НАЛИЧИЯ ТАЙНИКА — А ТАКЖЕ УКРЫТИЯ,  
ПРИСТАНИЩА, УЕДИНЕНИЯ.

«Место встречи» может означать столик в углу пивного бара, за которым вы встречаетесь по четвергам... или заброшенный кабинет, где вы «вьете свое гнездо». В конечном счете место должно превратиться в вибрирующий нервный центр — в военный штаб, похожий на тот, что в Белом доме.

Суть

Звучит странно, не правда ли? Но я так не думаю. **Все ВАУ!-проекты зависят... от характера... силы духа... безрассудства... щегольства. Поэтому нашей команде ВАУ!-проекта нужно... пиратское убежище.**

В данном случае история на моей стороне: большинство заговоров — а что такое ВАУ!-проект, если не заговор? — рождались за угловым столиком в любимом кафе, на заброшенном складе или в комнатке на чердаке. Там, где банда страстных заговорщиков может расслабиться... обсуждать идеи... делиться мечтами... разрабатывать, пересматривать, анализировать... подпитывать свои убеждения. Значит, нашим отчаянным авантюристам нужен своего рода притон, который они бы могли назвать своим. Позже это место/студия/укрытие приобретает более официальный статус — при определенных усилиях — тайного убежища, в котором рождаются секретные, но грандиозные идеи.

Еще одно преимущество такого места: оно помогает создавать сенсацию! Люди начинают спрашивать: «Что собираются делать эти веселые мужчины и женщины? Энергию и восторг, просачивающиеся из той темной комнатки, можно ощутить физически!» Любопытство и ожидание нарастают, коллеги хотят присоединиться, и ваш ВАУ!-проект — как и все «места» — внезапно привлекает к себе внимание!

РКД: сила «места встречи»!

1. Отыщите небольшое помещение — лучше всего неухоженное — которое можно превратить в место встречи вашей команды заговорщиков. Уютно обустройте его (*никакого офиса*). На стенах развесьте планы своего задания, приблизительные сроки, плакаты героев, фотографии знаменательных событий, праздников, сумасшедших вечеринок...

2. Согласен, в этом есть элемент пиара, но все же сознательно поработайте над... *атмосферой*. Сделайте это место (студию) немного таинственным и даже эксцентричным. ВАУ!-проекты = объект молвы. Значит... работайте над этой молвой (рекламой)... с рвением.

## 15.

Внесите это в свое резюме.  
Сейчас же! Расскажите о том,  
что первым пришли к финишу

Именно это призывают нас делать спортивные психологи. Так почему бы не применить ту же тактику к вашему текущему проекту? Расскажите в своем резюме о том, каких результатов вы добились.

**Ваша душа поет?** Если нет... потребуется еще раз пересмотреть свое отношение.

Суть

ВАУ!-ПРОЕКТ = КАРТИНА ВАУ!

С первых секунд. П-р-е-д-с-т-а-в-л-я-й-т-е! В-о-о-б-р-а-ж-а-й-т-е!  
Мысленно рисуйте картину законченного проекта! Между прочим, картина (образ) = *более* прочная поддержка дизайнерского мышления. Согласны? (Вернитесь к советам 7 и 8.)

РКД: картины, которые берут за душу!

1. СЕЙЧАС ЖЕ. ПУСТЬ КАЖДЫЙ ЧЛЕН ВАШЕЙ КОМАНДЫ ОПИШЕТ СВОЕ ВИДЕНИЕ ЗАКОНЧЕННОГО ВАУ!-ПРОЕКТА... И ВНЕСЕТ ЕГО В СВОЕ ГОДОВОЕ РЕЗЮМЕ. СРАВНИТЕ ЭТИ ЗАПИСИ. (ПОДЕЛИТЕСЬ МЕЧТАМИ!) ЕСЛИ РЕЗУЛЬТАТ ВАС НЕ ВПЕЧАТЛИЛ... МОДИФИЦИРУЙТЕ ПРОЕКТ (НЕВАЖНО, НА КАКОМ ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ).



# 16.

## Думайте о радуге!

Оригинальная работа возможна только в креативных командах, стремящихся обслуживать креативных, необычных потребителей/клиентов. П-Р-А-В-И-Л-Ь-Н-О?

Пройдитесь по улицам *любого* шумного американского города. Знаете что? Там вы обязательно увидите людей всех национальностей, социального положения, пола, вида и степени эксцентричности.

Ура! Мы вступаем в глобальное столетие, мы — глобальная нация, которая по-прежнему остается Меккой всех возможностей, настоящим рогом изобилия предприимчивости и энтузиазма!

**Разнообразие = множество точек зрения =  
= эффективность = вероятность ВАУ!**

Итак, *есть ли в вашей пиратской команде разнообразие?* А также *учитываете ли вы весь спектр пользователей с самого начала работы над проектом?*

Суть

**Это более чем очевидно (или так должно быть): ваш проект крут настолько, насколько круты его участники!** Ограничьтесь только белыми мужчинами средних лет — и вы... обречены... **о-б-р-е-ч-е-н-ы-п-о-о-п-р-е-д-е-л-е-н-и-ю...** на анти-ВАУ!

Я действительно помешан на разнообразии. (Но в этом нет ничего от ханжества или самоуверенности... а разнообразие просто необходимо, чтобы добиться ВАУ!... основывается на к-р-у-т-о-м поведении без претензий, на готовности смело оспорить любую власть.)

\*\*\*

**ВАУ! = разнообразие = безумная смесь =  
= «клево!» = Ч-У-Д-А-К-И. Точка.**

\*\*\*

Могу уверенно заявить: самые лучшие (самые КЛЕВЫЕ) проекты, к которым я имел отношение, очень выиграли от причастности к ним многих странных личностей — самых разных людей, которые приносили с собой разнообразие взглядов, мнений, стили жизни, талантов.

Раньше вам такого никто не говорил... Молодежь отличается от стариков. Мужчины не похожи на женщин. Афроамериканцы отличаются от белых, которые в свою очередь не похожи на азиатов. Гомосексуалист отличается от гетеросексуала. И так далее. Однородная команда — никогда — не сотворит ВАУ!-проект. Точка.

РКД: используйте силу радуги!

1. Итак... МОЖНО ЛИ НАЗВАТЬ ВАШУ ПРОЕКТНУЮ КОМАНДУ РАДУЖНОЙ? (Обсудите этот вопрос с коллегами. Сейчас же.)

2. Что вы делаете для того, чтобы сделать ее такой? (Многоцветной в плане национальности, возраста, образования, пола, расы...)

3. Поговорите с тремя коллегами, с которыми дружите. Узнайте их мнение о том, как сделать вашу проектную команду радужной. При первом же удобном случае!

4. Донесите идею о радуге... до клиентов, поставщиков, консультантов... то есть до всех, кто имеет отношение к проекту.

\*\*\*

**ЕСЛИ ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА ОДНОРОДНА,  
ТО ВЫ ОБРЕЧЕНЫ НА ОТСУТСТВИЕ ВАУ!**

## 17.

Обдумайте... переосмыслите...  
превратите... свою концепцию...  
в бизнес-план

Организационная диаграмма PERT — и другие — это хорошо. Но реальный ответ для ВАУ!-проекта — настоящий «небольшой бизнес-план». **Проект — любой ВАУ!-проект — это небольшой микробизнес.** Поэтому план проекта или предложения должен выглядеть/производить впечатление небольшого бизнес-плана.

### Суть

Крутой супер-ВАУ!-проект... во многих (значительных) отношениях... это самодостаточный малый бизнес. **ВАУ!-проект, по сути, учреждение нового предприятия.** Поэтому «план» для него — по определению — должен быть серьезным *бизнес-планом*.

### РДК: бизнес-план

1. План? *Чертовски правильно!* Но есть ли в плане вашего ВАУ!-проекта **необходимый прагматизм, драйв, четкие сроки и характеристики, как у любого официального бизнес-плана энергичного предприятия?**

2. Соберите дюжину первоклассных бизнес-планов — у венчурных инвесторов, друзей... Сравните с ними план своего проекта. Не уступает ли он? Если ваш план в чем-то проигрывает... переосмыслите, **модифицируйте** его. (*Представьте, что вы впервые обращаетесь к венчурному инвестору за финансированием. Заставит ли план вашего проекта вложить в это дело деньги?*)

## 18.

Помните (даже во сне)...  
о с-р-о-к-а-х. Будьте смехотворно,  
абсурдно, безумно требовательны  
к себе и своей команде мятежников

Подумайте: «Шесть месяцев»... и проникнитесь уверенностью, что это действительно займет шесть месяцев. Подумайте: «Пять дней»... и могу поспорить, вы сделаете за эти пять дней что-то действительно серьезное. (Или за три дня!) ВАУ!-проекты — это «мечты, имеющие срок», как сказал эксперт по большим группам Уоррен Беннис.

### Суть

*Сделайте это... СЕЙЧАС.* Мы можем сказать еще очень многое по этому вопросу. (См. раздел о выполнении.) Но основная идея — в погоне за великой мечтой нет места промедлению и лени. Напротив, самые гордые «мечтатели», которых я встречал, отличались при этом прагматизмом: они были решительно настроены проводить настоящие проверки и заполучать настоящих клиентов... как можно быстрее. Вы завоевываете себе положение в мире ВАУ!-проектов не рассказывая небывлицы, а *делая крутую работу... прямо сейчас.*

Импульс — это **важный элемент** в политике, проектах, жизни — во всем. Это та движущая сила, тот драйв, тот всплеск энергии, которые создают ощущение неизбежности вокруг ВАУ!.

Упустите импульс — и вы уже спущенный воздушный шарик... мягкий и вялый... абсолютно ни на что не годный. Удержите его — и вы значительно повысите шансы на успех.

Импульс — это хрупкая сила. **Его злейший враг — п-р-о-м-е-д-л-е-н-и-е.** Его лучший друг — срок. (Вспомните о дне выборов!) Вывод номер один (номера два просто не существует) — за работу! СЕЙЧАС ЖЕ!

РКД: город сроков!

1. Вы обожаете это. Это круто. ВЕЛИКОЛЕПНО! Но... проведите *настоящую* проверку какой-либо «его» части в течение следующих... *72 часов.*

МАНТРА: УСТРОЙТЕ ТЕСТ... С-Е-Й-Ч-А-С

(«Но разве 72 часа — это не фантастика?» — спросил меня коллега. «Конечно нет, — ответил я. — Действительно быстрые создатели прототипов говорят мне... Нет, нет и нет». Вы действительно можете провести небольшую реальную проверку чего-либо столь быстро... **если** искренне захотите.)

2. Постоянно говорите следующие слова (проникнитесь ими!): *настоящий... сейчас... проверка... срок.* Ни в коем случае не позволяйте, чтобы наша главная ценность (ВАУ!-проект) стала несбыточной.

3. Определите разумные сроки... сегодня же! (Первый из них должен быть не позже, чем через **п-я-т-ь дней.**) (Вполне серьезно.)

4. Объявите о сроках. Громогласно. Во всеуслышание. Повесьте соответствующие плакаты в зале заседаний. Члены команды должны видеть напоминания **о с-р-о-к-а-х...** на каждом шагу.

## 19.

Найдите мудрого друга.  
ВАУ!-проекты — это непросто! Вы  
работаете на пределе возможностей.  
Часто они выводят вас из себя.  
Как и всю организацию!

**Вам нужен человек, с которым можно было бы поговорить, выпустить пар. По мере возможности найдите мудрого, сопереживающего старшего товарища.**

Используйте его как дополнительный резонатор или помощника. Подсказка: это очень важно!

### Суть

Проекты — командный спорт. Но ВАУ!-проекты могут — по иронии судьбы — оказаться одинокими. Почему? Потому что ВАУ!-проект стремится разрушить нечто большее, чем планы нескольких человек вокруг. Следовательно, представители истеблишмента будут стрелять в вас (резко) на всякий случай. (Это особенно уязвляет... если учесть вашу искреннюю «убежденность» в том, что это самый великий и самый нужный проект всех времен.) Единственное возможное решение — друг. Конечно, это может быть жена/муж. Но я также рекомендую найти мудрого советчика... наставника... разбирающегося в вашей работе. Он может успокоить вас в гневе... после неудачи...



а еще дать разумный совет о том, как справиться с небольшой (большой?) проблемой (как, например, недавно окончивший университет владелец диплома МБА, намеревающийся испортить вам жизнь и приглушить любые проблески ВАУ! в вашем проекте). Желательно выделить время для еженедельного телефонного разговора со своим наставником... для обеда раз в две недели или в месяц... даже если, на первый взгляд, у вас все в порядке. Фрейд совершил революцию в психологии человеческих отношений благодаря своей страсти к «лечению разговоров». Представьте, что ваш ВАУ!-проект принимает такое «превентивное лекарство».

Во время работы над своим большим проектом в компании McKinsey я бы сошел с ума, не будь у меня нескольких мудрых советчиков, которые помогли мне выпустить пар и успокоиться. В нужный момент эти люди поддерживали меня и умиряли важных шишек, которых я рассердил.

РКД: мудрый советчик — психотерапевт

1. Отнеситесь к этому всерьез! **В одиночку** вам не *справиться!* (Просто поверьте мне. Пожалуйста.) Организуйте обед — на следующей неделе — скажем, с бывшим боссом, чтобы поговорить о вашем проекте и о том, как он может помочь вам преодолеть опасности, ожидающие впереди. Не успокаивайтесь, пока, по сути, не привлечете такого советчика в свою команду. (Если поблизости нет никого подходящего, расширьте спектр поиска. Но... сделайте это!) (И покажите, что вы цените любую поддержку.)

2. Прежде всего, **попросите своего помощника действовать решительно — предупреждать**, если вы зайдете слишком далеко... откровенно говорить, что вы совершаете глупость... не позволять вам на полном ходу загнать себя в безвыходное положение.

3. Никогда не забывайте позвонить и договориться о встрече и встретиться после работы со своим советчиком. **Держите его в курсе всех событий относительно проекта...** даже если этот человек и не является официальным членом команды.

## 20.

### Найдите — и привлеките — нескольких сторонников

Приглашайте потенциального сторонника на обед... раз в неделю.

**Сделка начинается с самого первого дня.**

**Поэтому приступайте к укреплению взаимоотношений со сторонниками (чужаками)... сейчас же.**

#### Суть

Несомненно, в первой из четырех частей книги мы говорим о создании и модификации проекта. И конечно же, вы решительно готовы отстаивать свои убеждения. Но все же время завершать сольное выступление наступает... **СЕЙЧАС.**

Мудрый советчик (см. совет № 19) — это ваш резонатор. Но мир ВАУ!-проектов в первую очередь связан со сделками (подробнее см. ниже). И вам нужны — отчаянно и с самого начала! — энергичные союзники. В конечном счете вам предстоит создать разветвленную сеть сторонников. Уже сама попытка приобрести нескольких союзников поможет вам отточить и усовершенствовать навыки продажи ВАУ!-проектов. Вы станете более успешным и страстным защитником своего детища.

Правда в том, что все (первые) сторонники преимущественно равны между собой. Вам нужны сторонники (подельники?). Точка. Не «известный» сторонник... а вообще сторонник. Любой чертов сторонник.

ГОВОРЯ ОТКРОВЕННО, В ПОЛЬЗУ ОТНОСИТЕЛЬНО  
БЕЗВЛАСТНЫХ ПЕРВЫХ СТОРОННИКОВ МОЖНО  
СКАЗАТЬ МНОГОЕ: ОНИ ПОДДЕРЖИВАЮТ ВАС ПРОСТО  
ПОТОМУ, ЧТО ИСКРЕННЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ  
В ПРОЕКТЕ.

Аура страсти — и способность привлечь хотя бы одного страстного союзника — вот что имеет значение в первую очередь.

Поэтому хватит пытаться расположить к себе важную шишку. Старайтесь привлечь тех, кто заинтересован в проекте. Ищите чудаковатых, заботливых, энергичных типов и превращайте их в активных членов своей команды (из одного, двух, трех человек...). Как можно скорее.

РКД: первый, самый ценный сторонник  
(сторонники)

1. **Выберите двух друзей, с которыми можно поговорить о проекте... на следующей неделе.** Договоритесь с каждым из них о встрече. Расскажите о своих стремлениях. Пусть друзья поделятся своим мнением. Посмотрите, есть ли шанс привлечь их на вашу сторону. Цель: еще одна встреча! (Ни больше... ни меньше.)

2. Проведите с этим первым сторонником мозговой штурм относительно установленных мишеней... людей, преимущественно не наделенных властью, которые не отказались бы участвовать в проекте. Составьте конкретный план установления контактов, скажем, с пятью-десятью из них.

3. Заведите специальный файл — официальный список контактов, куда вы, как любой настоящий продавец (а ведь вы тоже относитесь к ним... правда?), будете вносить имена тех, кого

хотели бы привлечь — любыми средствами — к своему проекту. Постоянно пополняйте этот перечень! Носите его с собой! Будьте одержимы им!

4. Никогда — ни за что! — не упускайте шанса пообщаться с потенциальным пиратом (сторонником). Это ваша задача. Точка. (Спросите хотя бы Питера Юберрота — организатора Олимпийских игр в Лос-Анджелесе в 1984 году — или любого другого фаната проекта.)

**ВАША МАНТРА:**

**Я ЖИВУ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕКАТЬ СТОРОННИКОВ!**

## 20а.

Найдите хотя бы одного  
пользователя-сторонника.  
Сейчас же. С самого начала  
думайте о пользователе

Мнение и совет потребителей или одного потребителя (эдакого чудака) должно быть для вас императивом... с самого первого дня!

### Суть

И кстати, мы *всего лишь* формулируем проект. Но... никогда не рано привлечь к себе своего первого «реального» пользователя.

Нет! Нет! Нет! **Я говорю н-е-п-р-а-в-и-л-ь-н-о. Забудьте про «никогда не рано».** Лучше так: скоро будет слишком поздно привлекать к себе первого реального пользователя (сторонника)! Но не какого-нибудь пользователя, а пользователя-пирата. Истинного энтузиаста. Удовлетворяйте, восторгайте, очаровывайте его — и пойдете по правильному пути. По направлению к своим горячим поклонникам.

Преимущества такого подхода — это, во-первых, мгновенное доверие, когда один реальный клиент (человек, пользователь) верит в ваше дело; во-вторых, человек со стороны — настоящая лакмусовая бумага для проверки проекта, в который вы уже

влюблены; в-третьих, начало настоящего сообщества горячих поклонников.

(P. S. Это справедливо и когда вы хотите изменить дизайн какого-либо внутреннего элемента бизнеса, и когда собираетесь выпустить новую модель автомобиля стоимостью 50 тысяч долларов.) (Бонус: поставщик/пират/сторонник — это сказочное приобретение для новоиспеченной команды.)

Такие люди помогают вам заключать сделки... служат опорой вашей надежности... а также делают проект еще более качественным, значимым и КЛЕВЫМ.

РКД: пользователь — партнер № 1

1. Для кого предназначен ваш проект? Определите трех-четыре действительно первых, смелых, передовых пользователей. Позвоните им. Пригласите их на обед. Поделитесь своими мечтами. Постарайтесь расположить их к себе... **в любом вопросе**... сколь бы незначительным он ни казался.

2. Теперь по-настоящему возьмитесь за настоящее. Попросите этого пользователя оценить первый прототип... СЕЙЧАС. (Никогда не слишком рано сделать что-то «реальное»... пока пользователь на вашей стороне.) Пусть вас не смущает, что этот прототип еще совсем «сырой».

3. Официально поручите пользователю (стороннику) искать и привлекать других пользователей-пионеров. Выделите ему долю прибыли от проекта.

4. Сформируйте официальный совет пользователей (клуб горячих поклонников)... С-Е-Й-Ч-А-С. (И опять же, никогда не рано — но скоро может быть слишком поздно!)

## 21.

Носите при себе небольшую карточку, на которой написано: ВАУ! Красота! Революционность! Влияние! Горячие поклонники!

Повесьте на стену большой лист плотной бумаги, на котором написано, что для вашего текущего проекта означает ВАУ! Красота! Революционность! Большое влияние! Горячие поклонники! (Или что-то в этом роде.)

### Суть

**Возможно, это самая важная мысль всей книги. (И вашей жизни?!)**

(Важно.) Мы просим — умоляем! — **вас точно измерить и выразить в количественном отношении** нашу БОЛЬШУЮ ПЯТЕРКУ: ВАУ! Красота! Революционность! Влияние! Горячие поклонники!

Аксиомы...

1. Если вы не будете соответствовать установленному стандарту хотя бы в одной из этих пяти целей, вам не удастся добиться ВАУ! (и остальных четырех целей).
2. Вы должны думать об... И-З-М-Е-Р-Е-Н-И-И. **Все знают, что означают эти слова (термины).** Поэтому они могут быть элементом универсального языка, с помощью



которого ваша команда определяет свой статус: «Это семерка по шкале красоты проекта. Мы движемся в правильном направлении». Или: «Тройка по стандарту горячих поклонников. Пора модифицировать проект, мы сбились с курса».

(P. S. Согласно нашему исследованию, люди во многом сходятся во мнении относительно всех пяти критериев, как только привыкнут говорить о них!)

3. Вам следует (**вы должны!**)... непрерывно... помнить об этих идеях (критериях). Следовательно... небольшая карточка... и плакат на стене в комнате, где работает команда.

Одна моя знакомая так сказала о своем любимом проекте: «Хочу, чтобы этот проект был настолько крутым, настолько противоречил бытующим представлениям о нем, чтобы меня так и тянуло расхохотаться! Я напоминаю себе об этом несколько раз в день».

Аминь! (Может, стоит добавить шкалу хохота к уже перечисленным критериям?) (Чувствую такой соблазн.)

\*\*\*

Все приводит к тому, что нужно «жить КЛЕВОЙ жизнью».

МОЯ ЛИЧНАЯ МАНТРА:  
ЖИЗНЬ СЛИШКОМ КОРОТКА,  
ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ НЕ-ВАУ!-ПРОЕКТАМИ!

\*\*\*

Я не утверждаю, что мои пять слов (фраз) исключают все остальное. Просто в моем случае работают именно эти... и я видел, как они срабатывают и для многих других. Но кое-что я все же утверждаю. Глава компании Nintendo сказал одному из своих разработчиков игр: «Сделайте что-то великое». («Великий» —

21. Носите при себе небольшую карточку, на которой написано: ВАУ!

это великое слово!). Дэвид Огилви, лучший специалист по рекламе, поручил коллеге создать «бессмертную» рекламу детской одежды, изготовленной из шерсти и хлопка. («Бессмертный» — это еще одно удивительное — труднодостижимое! — слово.) Кстати, о бессмертном: бессмертный хореограф Сергей Дягилев сказал одному из своих танцоров: «**Удивите меня**». (Троекратное «ура!» в честь слова «удивительный» как еще одного критерия оценки проекта!) Журнал Wallpaper так обосновывал необходимость вручить одному из бакалейных магазинов награду за выдающийся дизайн: «Этот магазин — **просто супер!**» (Фразу «Этот проект — просто супер!» нельзя не одобрить!) Поэтому выберите свой собственный дикий/замысловатый/непростой/«крутой» суперкритерий. Договорились?

## РКД: используйте стандарт БОЛЬШОЙ ПЯТЕРКИ

1. Обсудите со своими коллегами пять важных критериев: ВАУ!, красота, революционность, влияние, горячие поклонники. Подходят ли они вам? (Если нет... выберите свою БОЛЬШУЮ ПЯТЕРКУ... но убедитесь, что каждый термин действительно яркий! См. выше.) Подробно обсудите свой список и значение каждого слова (термина).
2. Оцените свой модифицированный проект (проекты) по этим о-ш-е-л-о-м-и-т-е-л-ь-н-ы-м критериям. Прямо сейчас! (И неоднократно в будущем.)
3. Изготовьте эту карточку — **набросок № 1, сейчас же** — с описанием ВАУ!, влияния и других критериев по отношению к текущему проекту. Вместе с коллегами уделите четкой формулировке много времени. (И регулярно... просматривайте... внося изменения.)

РЕПРИЗА: СОЗДАВАЙТЕ!

Эта книга = 50 советов. (Плюс немного жульничества.) И я уже потратил 42 процента отпущенного мне объема (21 совет из 50) на «разминку»... изобретение ВАУ!-проекта. Похоже, это чересчур. Правда?

Но мне так не кажется. Признаюсь, сначала меня удивило, что на изобретение потребовалась почти половина материала. Но затем я осознал, что ведь это и есть основная идея! Это — создание ВАУ! — именно то, на что мы не обращаем внимания при обсуждении вопросов управления проектами. Более того, много ли книг по этой теме действительно касаются создания проекта?

(Не говоря уже о «красоте».) Традиционно в литературе этот вопрос — создание — воспринимается как сам собой разумеющийся.

Я поступаю как раз наоборот! Изобретение ВАУ!-проекта — самый важный элемент. Внедрение ВАУ! в основу проекта имеет ключевое значение... при постройке этого сооружения кирпичик (крутой, странный, сказочный кирпичик!) за кирпичиком. Пытаться силой навязать ВАУ! проекту, который начинался как «так себе», «нормальный» или «неплохой», намного сложнее, чем изгнать понятия «так себе», «нормально» или «неплохо» из проекта с прочным, классным основанием. Надеюсь — на данный момент — вы уже прониклись этой идеей. Или хотя бы заинтересовались ею.

\*\*\*

Суть моей последней книги «WOW-идеи. 15 принципов инновационного менеджмента»: мы оказались в ловушке удручающего однообразия — в самый неподходящий момент. Как правило, качество всегда на высоком уровне. Замечательно! Но вы не отличите один продукт от другого. Моя идея в данном случае такова: однообразие продуктов возникает в тех компаниях, где большая часть работы, большая часть проектов оказываются всего лишь «посредственным успехом».

*21. Носите при себе небольшую карточку, на которой написано: ВАУ!*

\*\*\*

У меня действительно громкий голос. Но при этом я очень консервативный человек. И даже я удивился — самому себе — когда во время недавнего семинара заметил, что запрыгнул на стул. (Раньше такого со мной не случалось.) «Многие ли из вас занимаются информационными системами?» — выкрикнул я. (Лес рук.) «Хорошо, — продолжил я свою речь, — в аду, описанном Данте, есть специальный круг для сотрудников отдела информационных систем, которые в 1999 году не знают, что такое ВАУ!. В вашем распоряжении находятся ключи от этой невероятной революции. Если вы предпочтете использовать их нерволюционным, некрутым» способом... значит, вы предали веру».

Согласен, это было немного чересчур. Но я произнес все с дружелюбной улыбкой.

Суть:

**ПРИШЛО ВРЕМЯ ВАУ!-ПРОЕКТОВ. ТОЧКА.**

И все начинается с начала — с создания.

Теперь... перейдем к следующему утраченному звену...

||

Продавайте!



Кто когда-либо встречал главу, посвященную продажам, в книге о проектном менеджменте?

Можно смело сказать, что таких людей чертовски мало. (Если они есть вообще.) И в этом вся проблема. ВАУ!-проекты нужно продавать... членам команды, руководству, чудаковатым конечным пользователям и, наконец, потребителям в целом. Умение **продавать** — важнейший элемент битвы: оно повышает четкость, фокусирует внимание, придает драйв и питает веру.

Посмотрите на ВАУ!-проект в условиях реального мира. Для трех одиноких страстных фанатиков с развитым чувством гражданского долга, намеревающихся создать группу продленного дня в городском доме культуры, наименее важным из всех важнейших пунктов управления проектом будет своевременность. Самое главное — **заразить других своим энтузиазмом**. И по мере возможности убедить общество вложить в это дело, помимо всего прочего, еще и 250 тысяч долларов. Это настоящая продажа... как те, которыми занимаются Вилли Ломан... или ваш страховой агент... или девочки-скауты, продающие печенье... или распространители косметики одной из компаний (которыми я не перестаю восхищаться), Mary Kay.

Что ж... ваш ВАУ!-проект и есть эта **группа продленного дня**. Можете ли вы проигнорировать своевременность и другие основные требования управления проектами? Конечно же нет! Но без безукоризненной работы по продажам (и вместе с тем ВАУ!/красоты/влияния...) соблюдение сроков не принесет вам особой... да и вообще какой-либо пользы.

\*\*\*

*Эдисона от других отличает то, что при всей своей любви к безграничным преувеличениям он излучал уверенность в том, что обязательно добьется успеха. Невзирая на любые преграды, он шел вперед и преодолевал их.*

Роберт Конот, биограф

*У каждой новой идеи вначале есть только один приверженец.*

Джон Мастерс,  
сооснователь компании Canadian Hunter Exploration

*Что бы ни делалось... не сомневаюсь, что это делается маньяком, выполняющим свою миссию.*

Питер Друкер

\*\*\*

Сэр Эрнест Шеклтон. Исследователь Антарктиды. Величайший лидер, по утверждению некоторых людей. Роберт Скотт. Исследователь Антарктиды. Храбр без меры. Сэр Ранулф Файнс. Наш современник. Первый человек, успешно совершивший трансполярную экспедицию. **ВОТ ЭТО ГРУППА!** (Не говоря уже о ВАУ!-проектах.) Читали о них? Если да, то вы уже знаете: сознательно или нет, каждый из них был или стал великим продавцом. Даже слегка вздорным человеком. Например, и Скотт, и Шеклтон опоздали с началом своих легендарных путешествий. Почему? Они долгое время оставались в Англии... звонили влиятельным людям... продавали свою идею (чтобы собрать денег)! **(Подумайте об этом.)**



## 22.

# Говорите к-р-а-т-к-о. Опишите свой проект (его преимущества и ВАУ!)... за т-р-и минуты

А также на одной карточке размером 13 × 18 сантиметров.

### **Продажи = краткость. И ясность.**

Чемпион проектов — будущему стороннику: «Не могли бы вы уделить мне три (две, одну!) минуты своего времени?» Поверьте мне... в нашем занятом мире это все, на что вы можете рассчитывать.

Значит... СВЕДИТЕ ВСЕ... к восхитительным, КЛЕВЫМ, лаконичным тезисам, соответствующим мировым стандартам.

### Суть

Это... продажи... тупица! У меня масса проблем (серьезных) с привычным подходом к управлению проектами — например, где в них ВАУ!, и красота, и все остальное? Но, наверное, самая большая трудность — это нежелание людей воспринимать концептуализацию и реализацию проекта такими, какие они на самом деле.

### **А это... настоящая ПОГОНЯ ЗА СДЕЛКОЙ!**

*22. Говорите к-р-а-т-к-о. Опишите свой проект*

То есть...

**Продажа** = привлечение б-е-з-р-а-з-д-е-л-ь-н-о-г-о внимания будущих сторонников.

**Продажа** = демонстрация быстрого практического прогресса.

**Продажа** = УБЕДИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ.

В фильме «Амистад» Джон Куинси Адамс (которого сыграл Энтони Хопкинс) разговаривает с бывшим рабом, а теперь аболиционистом Теодором Джоадсоном (персонажем Моргана Фримана): «В начале своей карьеры юриста я узнал, что выигрывает тот, у кого самая лучшая история. Так какова ваша история?»

Давайте посмотрим на ваше любимое детище... будущий ВАУ!-проект, которым вы намереваетесь гордиться через пять (десять?) лет, и правильно представим свою историю, «подачу». Значит, прежде всего нужно сократить ее до минимума. **А затем еще немного.** Помните: сейчас дверь в эту возможность открыта, но она может захлопнуться в любую секунду. Люди заняты собственной жизнью, и если вы не привлечете их внимания... **БЫСТРО...** то все пропало. (По крайней мере на некоторое время.)

На наших семинарах по ВАУ!-проектам основное упражнение — «Оттачивание подачи». Слушатели (потребители) считают его и самым ценным.

**Оттачивание подачи.** В 7:25 утра вы входите в лифт 60-этажной башни, которую называете своим (профессиональным) домом. Директор — во плоти! — входит за вами. И... двери закрываются. Вы заполучили его — всего без остатка — скажем, на 35 этажей. И вы влюблены... в свой проект! Поэтому... у вас есть, предположим, две (!! ) минуты, чтобы «продать» свое детище. Итак...

КАКОВА ВАША УБЕДИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ?

## РКД: выступление в лифте

1. Опишите свой проект на одной странице (максимум!).
2. Сведите эту страницу к пяти «ключевым пунктам», которые поместятся на *одной* (в прямом смысле) карточке (13 × 18 см).
3. Подготовьте — **и хорошенько отрепетируйте!** — двухминутное «выступление в лифте». Отрепетируйте его с приятелем. Испробуйте на таксисте.
4. Постоянно совершенствуйте «подачу» — карточку, выступление. С графическими дизайнерами. С тренерами по ораторскому искусству. Отнеситесь к этому с-е-р-ь-е-з-н-о.

\*\*\*

КАКОВА ВАША ИСТОРИЯ?

## 22а. Время метафор!

**«Подача» — и каждый аспект проекта — работает лучше всего, если существует убедительная тема (образ, «крючок»), благодаря чему все становится цельным, резонирующим и лучится жизнью.**

*Другими словами, провокационная, мощная, неистребимая из памяти метафора = неотъемлемый элемент обсуждения ВАУ!. Подсказка: на нее стоит потратить ваше бесценное время (несколько дней)!*

### Суть

Сделки — грязное дело. Из-за сделок двери захлопываются прямо у вас перед носом. Так... к чему этот разговор о метафорах (предельной абстракции)? Ответ: убедительная метафора — это история (см. выше), очищенная — усовершенствованная! — до картины (образа) меньше, чем из пяти слов. (*Представьте, что это наклейка для бампера вашего ВАУ!-проекта.*)

Я участвовал в реализации многих важных проектов. И однажды меня осенило (послушайте, а я ведь не рекламист), что краткая... в глубине души найденная метафора (картина) стоит намного дороже тысячи слов.

Как только я это понял, то превратился в одержимого, в фанатика. Теперь я гребую (в той ограниченной мере, в какой имею право), чтобы каждая проектная команда, в которой я работаю, уделяла достаточно времени метафоре.

Можно ли считать нас эквивалентом фразы «Просто сделай это»? Или «Мы стараемся больше»? Похожи ли мы... на банду пиратов? Или... на двух влюбленных, стоящих на носу огромного корабля? («Титаник» был настоящим ВАУ!-проектом.) Или... на мятежников? Или... или...?

Возможно, у вас не сложится идеальной картины — это делает (хоть сколько-нибудь регулярно) далеко не каждое рекламное агентство, даже крупное. Но сам по себе поиск правильной картины, образа, метафоры — это важный шаг вперед. Он наводит фокус. Привносит живость в рутинный способ мышления вашей команды.

Поэтому... доверьтесь мне... и хотя бы попытайтесь.

## РКД: сила метафоры

1. Итак, попытайтесь (самостоятельно для начала) свести свой проект к одной метафоре (картине) — «Соблазнительные счета», «Политика учета больничных листов, — которая гласит: «Нам не безразлично», «Собратья по закупкам»... Что угодно. (Мои примеры не оригинальны. Вы можете придумать намного лучше, правда?) (Подсказка: нам потребовались *месяцы*, чтобы прийти к знаку **!** в качестве символа нашего «антидилбертовского движения». См. раздел «Движение» в послесловии книги.)

2. Поработайте над своей бдительностью: коллекционируйте метафоры! В течение следующих нескольких недель вырежьте и сложите в папку несколько десятков рекламных объявлений из газет и журналов, которые отличаются восхитительными слоганами или образами. Когда придет время работать над метафорой проекта вместе с вашей командой, воспользуйтесь этими объявлениями (и всем остальным) как отправной точкой. Возможно, имеет смысл привлечь к этой работе копирайтера из местного рекламного агентства — за дополнительную плату.

(Конечно, оплата необязательно должна быть астрономически большой — как получают лучшие из лучших. В любом не слишком маленьком городе есть хотя бы несколько крошечных креативных агентств.)

3. В течение следующих трех дней... донесите свою метафору (картину) — с предельной откровенностью! — до самых разных людей. (Один из показателей силы картины-образа-метафоры: у каждого есть, как я узнал, свое мнение... что означает, что вы установили с-в-я-з-ь.... И в этом вся суть!)

4. Проведите «совещание по метафорам» в течение следующих десяти дней — с участием *всех* ведущих участников проекта. Поработайте — если нужно, то и целый день — над этим образом, слоганом, картиной, метафорой. **(И только над ним.)**

5. *Не останавливайтесь!* Обращайтесь к полученному образу-картине-метафоре каждые несколько недель! Не бойтесь подкорректировать и полностью изменить свою метафору. Ваш проект — это ВАУ! в процессе. Последнее, что вам может пригодиться, — метафора, застывшая в камне. Привлекайте больше (и больше!) (и еще больше!) людей к поискам идеальной метафоры. То есть...

**Это и есть вы!**

**Это квинтэссенция характера вашего проекта!**

**Это подача, продажа в самом совершенном проявлении.**

## 23.

### Продавать — значит... продавать всем!

Совет № 22 рассказывает о том, что нужно продавать настоящую ценность. Важную. Но, возможно, продажи сами по себе — это не приоритет номер один.

#### Суть

Продажи — и степень эффективности двухминутного выступления — в первую очередь определяются вашей способностью привлечь первых сторонников. Поэтому подача должна быть нацелена прежде всего на коллег, а не на начальство. Реальность такова, что добаться до председателя правления вы сможете не сразу (если вообще захотите обращаться к нему).

**Одна из грубейших ошибок,  
которую могут совершить энергичные чемпионы  
проекта, — слишком рано обратиться «наверх».**

Лучше всего взять горячую идею... посмотреть, сможем ли мы продать ее хотя бы кому-нибудь... проверить... **проверить еще раз...** оттачивать ее... пока она не станет... «острой», как лезвие бритвы... и безупречной.

Другими словами, нужно создать прочную инфраструктуру и заручиться поддержкой коллег, прежде чем попытаться попасть на прием к важной шишке. Следовательно, основное

внимание нужно уделять тем, кто может помочь вам сделать следующий, практический шаг вперед... а не самому главному боссу. Еще один плюс: важные шишки наверху вполне могут услышать отголоски разговоров, идущих снизу... поэтому... когда вы наконец обратитесь к ним со своей (проверенной, отточенной, безупречной) подачей... ваши идеи упадут на подготовленную почву, и к вам прислушаются внимательнее.

*(Правило № 1. Дальновидные чемпионы мира проектов держат начальников на расстоянии до поры до времени! Парадоксально, но это особенно справедливо в случае, когда все идет хорошо: мы не хотим, чтобы нас «припахали» к какому-то еще проекту, пока все не будет готово.)*

РКД: сначала продавайте коллегам!

1. Теперь... превратите «выступление в лифте» (совет № 22) в «коридорную подачу» для коллег.
2. Потренируйтесь на ком угодно. На всех.
3. Запишите выступление на аудио или видео. Просмотрите запись. Что работает? Что нет? Вам удалось продать себя?
4. Итак... **идите продавать!**



## 24.

Жизнь ВАУ!-проекта = продажи.  
Правильно? Значит... сознательно  
распустите слухи. Станьте  
известным и оставайтесь таким

Закажите футболки для членов команды, когда пройдена определенная веха в истории проекта («Всенощная банда»... например). Или значки для предстоящей презентации («ВАУ!-команда»)... или... что угодно.

### Суть

Эффективная маркетинговая подача (подача в продажах) основывается на неизбежности, на неотразимости. «Это действительно крутой (ВАУ!) проект!», «Мы здесь занимаемся по-настоящему серьезными делами!»...

Кроме того, неизбежность и неотразимость — это итог упорного труда. То есть результат сознательных попыток «подготовить почву», «создать молву» вокруг нашего все более и более КЛЕВОГО проекта.

Существует тысяча разных способов. (Спросите компанию Avon, Tupperware или Amway.) Футболки. (ВАУ!-команда! Крутая команда! Пираты по закупкам!) Кружки. Значки. Кепки. Ручки. Если ничего не происходит... то значки здесь не помогут. Но если сделка действительно «крутая», то показать пыл вашей

команды, не говоря уже о том, чтобы поддержать боевой дух, — это бесподобный маркетинговый ход.

РКД: спланированный шик

**1. Сконцентрируйтесь — сознательно — на веселье, неистовстве, энергии, шике, импульсе.** Какие конкретно мероприятия (внутри и вне компании), касающиеся маркетинга, продаж, продвижения проекта вы осуществили... за последние **48 часов**?

2. Не забывайте о футболках (значках, кепках и других вещах)! Хотя бы раз в неделю делайте что-нибудь — конкретное — что привлекло бы внимание к проекту, рекламировало и подстегивало бы его... и его самые важные этапы, завоеванных клиентов, нового члена команды.

3. Заведите традицию каждую пятницу в два часа дня рассылать специальное электронное сообщение («Еженедельное ВАУ!») каждому человеку, имеющему даже отдаленное отношение к вашему проекту.

## 25.

### Работайте с сообществом. Начните расширять свою сеть! Как можно скорее

Говорите о своем проекте везде. (У чемпионов ВАУ!-проектов никогда не бывает слишком маленькой аудитории!) Представьте проект широкой публике. *Уступка:* учитывайте интересы сообщества. *Но:* НЕ ИДИТЕ НА КОМПРОМИСС СО СВОЕЙ МЕЧТОЙ. Нужно знать, когда идти вперед. И когда грациозно отступать. Однако... НИКОГДА... НИ ЗА ЧТО... не прекращайте создавать сообщество!

#### Суть

Вы заняты. Список ваших дел — в милю длиной. Пять проектов выбились из графика. Один ключевой член команды угрожает в любой момент уволиться. Другими словами, последнее, черт побери, на что у вас найдется время... это обед с парнем, которого рекомендовал вам другой парень... который, может быть, «хорошо разбирается в возможностях данного сайта/теста».

**Значит, идите с ним на обед!**

Поняли? Никогда — ни за что! — не пренебрегайте созданием сообщества. ВАУ!-проекты держатся на развивающейся сети сторонников. Вы должны — всегда! — быть готовы «поднапрячься»

(подлизаться!). Конечно... чтобы выполнить все ваши «основные»/операционные обязанности, нужна энергия целого взвода. Не важно. Постоянно занимайтесь развитием сообщества. Это называется политикой... наведением мостов... заключением союзов... завоеванием друзей... нейтрализацией врагов. Это называется успехом ВАУ!-проекта.

Примечание: в долгосрочной перспективе будущие сторонники ничем не хуже уже имеющихся. Любая аудитория — будь то один слушатель, несколько или много — это непревзойденная возможность привлечь людей на свою сторону. Рассказать свою историю новому человеку. Нет, возможно, этот конкретный контакт не выгорит. Но... друг этого парня может услышать о вашей истории... заинтересоваться... и протянуть руку помощи... или необходимую сумму денег.

РКД: маниакальное создание сообщества!

1. Составьте список (пусть в этом деле участвуют все члены команды) по меньшей мере из **25** ваших потенциальных сторонников. Активно займитесь этим, поговорите с друзьями и знакомыми — соберите сведения (много сведений) обо всех них. **ИССЛЕДУЙТЕ СВОЕ СООБЩЕСТВО... П-Л-А-Н-О-М-Е-Р-Н-О!** (Посмотрите раздел MacKaу 66 в книге Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо». Эта анкета — бесподобный справочник того, что нужно знать, если вы хотите привлечь кого-то/продать что-то.)

2. Пригласите на обед — **немедленно!** — **одного** из 25 потенциальных сторонников.

**Звоните им до тех пор, пока хотя бы три человека не согласятся пообедать с вами в течение следующих двух-трех недель!**

3. Спросите своих друзей, с какими крутыми людьми вам стоит пообщаться относительно вашего проекта. Поинтересуйтесь, могут ли они позвонить — послать электронное письмо — и представить вас. Опишите будущее/возможное сообщество.

**4. Работайте над списком! Ежедневно! Неумоимо!**

## 26.

Последний ничем не хуже первого.  
Если они вас поддерживают...  
значит, это ваши друзья

Не важно, когда они заинтересовались, раньше или позже. Сторонник есть сторонник. Точка. Это практичность. Это результат. Это продажа революционного ВАУ!

Встречайте этого припозднившегося Джонни/Джейн с (искренними) распростертыми объятиями. Конечно, первые сторонники занимают в вашем сердце особое место. Но... если какого-то старого сукина сына... не уделявшего вам должного внимания... можно привлечь на свою сторону и тем самым добиться триумфального успеха... значит, хватайте его! (P. S. Это один из секретов Билла Клинтона. Импичмент? Пожалуйста. Но он все еще может добиться очень многого, потому что его наследие не исчезло.)

### Суть

Вы с большой нежностью думаете о своих первых сторонниках. И с большим раздражением о тех, кто насмеялся и глумился над вами.

*Отлично. Это нормально.*

Но... теперь... о проекте уже пошла молва. И тот, кто прежде отталкивал вас (очевидно, забыв о прошлом), сегодня звонит

и говорит: «С удовольствием поговорил бы о проекте. Нельзя ли как-нибудь пообедать с вами?»

*Ответ: еще как можно! (Обязательно сходите на эту встречу!)*

В команде — значит в команде. Точка! Конечно, больше всего вы будете любить тех, кто с самого начала выступил на вашей стороне. Но по мере того как время (и проект) движется вперед, потребуется более широкое, разнообразное, нормальное сообщество. **Точка.** Поэтому прощайте (если не можете забыть) и встречайте опоздавшего/бывшего насмешника с искренностью отца, обнимающего блудного сына.

РКД: полюбите припозднившуюся Джейн!

1. Если реализация проекта длится уже шесть месяцев, а за плечами есть определенные успехи, подставьте вторую щеку и проявите инициативу: позвоните троим-четверым из тех, кто раньше оттолкнул вас. Забудьте прошлое. Простите (скажите им, что «любой человек в здравом уме скептически отнесся бы к этому проекту полгода назад»)… и пригласите их на обед… или на совещание. Подготовьтесь: выработайте конкретное предложение, как эти люди могут помочь/поучаствовать, поначалу в незначительной степени. (Зацепите их… по-настоящему. Такой вот гамбит.)

2. Пригласите одного или двух скептиков стать членами вашего консультативного совета. **Скептик, ставший откровенным советчиком (то есть переродившийся), сигнализирует своим переходом о том, что вы входите в тренд.** Кроме того, это характеризует вас как человека с определенным статусом/цельностью/характером, способного получить всестороннюю поддержку.

3. Повторяйте это упражнение раз в несколько недель. ВСЕГДА.

## 27.

### Проповедуйте перед паствой! Никогда не забывайте друзей!

Не воспринимайте сторонников как нечто само собой разумеющееся. Информировать их. Интересуйтесь их реакцией на каждое событие.

#### **ДЕРЖИТЕ ИХ В НАПРЯЖЕНИИ! ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ!**

#### Суть

Воспринимать сторонников как нечто само собой разумеющееся та-а-а-ак легко! Ведь они же сторонники... Они **все понимают...**

#### **Нет. Нет. Нет. Нет. Нет.**

Держать сторонников в напряжении/на крючке, заинтересовать их очень сложно, это отнимает много времени... но игра стоит свеч. (И это еще слабо сказано.)

Вполне возможно, что сторонники «все понимают», но их нужно **обласкивать** вниманием, держать в курсе дел и обращаться к ним за помощью. Помните: никто не разделяет вашей страсти к проекту, за исключением, пожалуй, нескольких ближайших товарищей-пиратов. Если будете игнорировать сторонников, их интерес к вашему проекту атрофируется или даже превратится в отвращение. *Поэтому вы должны... снова, снова и снова... а затем еще раз снова... разжигать интерес своих союзников. Повторяю: думайте о политике. Защищайте тылы!*



## РКД: сохранение союзников

### 1. Выработайте план!

СОХРАНЕНИЕ СОЮЗНИКОВ НЕЛЬЗЯ ПУСКАТЬ  
НА САМОТЕК! ЭТО СОХРАНЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.

И для него потребуются стратегический план... достойный ваших сторонников... которые для вас на вес золота. (Или чего-то еще более драгоценного.)

2. Кто ваши союзники? Начните с безупречного ведения записей. (Возможно, вам поможет хорошая и при этом простая программа управления базами данных. Но отличная система папок с файлами — бумажных! — это все же ПЕРВОКЛАССНАЯ вещь... даже... в новом тысячелетии.) Узнайте как можно больше о каждом союзнике. Пополняйте базу данных новыми сведениями. Н-е-п-р-е-м-е-н-н-о.

3. **Создайте программу оповещения** (электронная почта, факс, рассылка), с помощью которой вы будете держать сторонников в курсе всех событий. Возможно, уместно организовать регулярную электронную рассылку/факс/меморандум «На крючке», в котором вкратце описывать основные достижения проекта за истекшую неделю и планы на следующую. Обращение должно быть кратким, интересным (рассказывайте истории) и предполагать обратную связь (по электронной почте). (Вы ведь не хотите, чтобы у кого-либо из них сложилось впечатление, что он всего лишь еще один адресат в списке рассылки.)

4. Организуйте специальные мероприятия. Некоторые могут быть большими — вечеринки с яркими флажками и воздушными шариками. Или маленькими — неофициальные встречи «за круглым столом» с четырьмя-пятью главными сторонниками.

*27. Проповедуйте перед паствой! Никогда не забывайте друзей!*

5. Организуйте **программу управления сторонниками**. Приставьте каждого члена команды в качестве «приятеля» к одному из ключевых сторонников: в его четкие (и контролируемые) обязанности входит работа над тем, чтобы *каждый ключевой сторонник чувствовал себя частью команды*.

6. Создавайте ощущение эксклюзивности. Скажем, предоставьте каждому важному стороннику отчет или анкету, разработанные специально для него. Пусть он почувствует свою причастность к дизайну.

7. Внесите «Стратегическое управление сторонниками» в повестку дня еженедельного совещания. Внедрите стратегическое управление сторонниками в культуру/бизнес-систему проекта.

\*\*\*

**ПОДСКАЗКА: это один из главных вопросов, в котором ошибаются занятые проектные команды. (Они слишком заняты «сутью».) Единственное решение: ЭТИМ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ!**

\*\*\*

ЭТО ЖЕ СТОРОННИКИ, ТУПИЦА! Газета San Jose Mercury News от 2 ноября 1998 года, страница 1А: «Не зря Грэй Дэвис [кандидат на пост губернатора Калифорнии] и сенатор Барбара Боксер в прошлое воскресенье побывали в церквях афроамериканских общин и в офисах профсоюзов. Именно туда ходят демократы по воскресеньям перед выборами, чтобы завоевать голоса самых преданных избирателей». (Р. С. Весьма результативный метод! И еще раз: угождайте своим сторонникам: они этого заслуживают... и они нужны вам. Вам нужна их энергичная, активная поддержка.)

\*\*\*

**Это же сторонники, тупица!**

## 28.

Не пытайтесь привлечь врагов  
на свою сторону.  
Не тратьте на них время

Окружите их! Оттесните их! Забудьте о них!

### Суть

Пока мы говорили о друзьях. О том, как их искать. Как с ними обходиться. Но что же насчет врагов? (У всех достойных программ перемен — то есть у ВАУ!-проектов — они есть.)

Мне никогда не нравилась литература по менеджменту, которая рассказывает, как «преодолеть сопротивление изменениям». Почему? Потому что я знаю: настоящие агенты перемен — например, создатели сообществ, лидеры бизнеса, политики, искусства — так не работают.

**Они не пытаются «преодолеть препятствия»,  
а следуют стратегии, которую один мой приятель  
(успешный организатор из Кливленда, участвовавший  
в возрождении этого города) называет стратегией  
«окружения и оттеснения».**

Люди, которые вынашивают планы массового восстания... или проповедуют определенную религию... признают одно правило: начинайте с будущими фанатиками, продолжайте с вялыми, но восприимчивыми последователями, забудьте о врагах, пока вы сами (или ваш проект) не станете неизбежным... а затем окружите

*28. Не пытайтесь привлечь врагов на свою сторону*

«язычников» добротой — и хотя и с опозданием, но все же тепло примите их в свою паству.

Самые успешные агенты перемен не обращают внимания на дротики и стрелы, а **строят... строят... и строят**. Затем строят еще немного. Они тратят свое время на реальных и потенциальных союзников. (Точка.) И если все делается правильно, то союзники становятся большинством, а врагов остается лишь жалкая кучка.

В человеческой природе есть естественная склонность унижать (или, что еще хуже, унижать публично) тех, кто вам противоречит. Особенно часто так бывает, если задира высказывал свое мнение во всеуслышание. Но... какая это пустая трата времени, энергии и ресурсов! Огромная трата времени, энергии и ресурсов! А что еще важнее, трата самого ценного, что у нас есть — эмоционального капитала.

Если этого мало, то добавлю, что нападение на врагов может, во-первых, оттолкнуть от вас друзей ваших «врагов», которые не были против данного проекта, и, во-вторых, навесить на вас ярлык «маленькой сволочи, заслуживающей хорошей трепки».

Несомненно, конкуренция придает жизни пикантность. Победа — прекрасный мотив. Но не менее справедливо и очень трагично следующее (это касается скорее перегруженных тестостероном мужчин, чем женщин): одна грань этого мотива заключается в том, что «противник» проигрывает! Хотя я не против потенциальной победы над оппозиционными силами (скажем, на корпоративном уровне) в качестве мотива, тем не менее утверждаю, что борьба с врагами — пустая трата энергии. И это слова страстного человека (мои), язык которого постоянно в крови, потому что мне приходится постоянно прикусывать его... чтобы не ввязываться в драку и не участвовать в особенно грязных махинациях. (Ведь когда «все» закончится, вы обязательно пойдете в паб вместе с ближайшими сторонниками... и пусть неверующим будет хуже.)

## РКД: игнорируйте врагов!

1. Расходуйте свое ограниченное время на то, чтобы заручиться поддержкой как можно большего числа людей... и не стремитесь всеми силами повысить свой авторитет в глазах явного противника. Так его все равно не убедить... по крайней мере не на данном этапе развития проекта.

2. Поработайте вместе с мудрым советчиком. (См. совет №19.) Уделите ему много внимания. Возможно, он поможет вам, то есть не позволит вашей злости на врагов превратить весь проект в вендетту... которая по ходу дела подорвет доверие к вам (с таким трудом завоеванное и такое хрупкое). Вендетта — малоприятное зрелище... к тому же она, как правило, рикошетом сказывается на обеих сторонах. Гнев — очень деструктивная эмоция... и слишком обманчивый мотив. Лучше всего ВАУ! работает на топливе позитива: ведь вы действительно многого добились; отвернитесь от врагов (забудьте о них), если они этого не видят и не ценят, а затем вскакивайте на подножку вагона ВАУ!

### **Вражда (у муравьев) отнимает драгоценную энергию!**

*«Хорошие парни на самом деле вырываются вперед, по крайней мере у муравьев», — сообщили на прошлой неделе исследователи.*

*Команда из университета Калифорнии в Сан-Диего Ла Джолла заявляет об открытии: мирные муравьи проживают более долгую и удачливую жизнь, чем их воинственные соседи.*

*Похуже, ведение войны и охрана территории — всего лишь трата времени и ресурсов, которые лучше было бы направить на продолжение рода и поиск пищи. Об этом сообщают Дэвид Холуэй и его коллеги в журнале Science.*

The San Jose Mercury News, 3 ноября 1998 года

## 29.

# Создайте ПЕРВОКЛАССНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ

Это обязательный элемент большого (более или менее) проекта... и желательный элемент проекта меньшего масштаба.

*Наличие консультативного совета укрепляет доверие к вам, а этот орган превращается в настоящую команду по продажам.*

Совет из трех человек — это хорошо, но на определенном этапе он должен уже включать в себя несколько десятков участников, если вы намерены... продать мир.

### Суть

Это главное, что вы должны понимать относительно сторонников. В данном разделе мы говорим о продажах. А один из ключей/главный ключ к продажам — доверие/брендинг. Кроме того, представительный консультативный совет может помочь...

#### **во многом!**

Предположим, вы получаете письмо от неизвестной группы — она просит денег. Предположим также, что вы не отправили послание напрямую в корзину для мусора. В этом случае первое, что вы сделаете — лично я всегда так поступаю, — посмотрите в левый верхний угол бланка письма... где указывается состав совета директоров/консультативного совета. В большинстве случаев, если имена вам знакомы, если среди них есть интересные

или известные деятели в определенной сфере, то вы хотя бы прочтете письмо до конца.

Короче говоря, мы хороши настолько, насколько хороши те, с кем нас ассоциируют. Или точнее...

**Нас считают хорошими настолько,  
насколько хороши те,  
кто готов открыто вести с нами дела.**

Если это похоже на совет для тех, кто собирает средства для своего сообщества, пусть будет так. (Тем более так и есть.) Однако такой подход пригодится и тем, кто стремится изменить какой-то бизнес-процесс в одном подразделении своей компании и ищет поддержки.

Если мы занимаемся чем-то действительно крутым — то есть тем, что меняет устои, — нам потребуется прикрытие со стороны истеблишмента. Хорошая новость: даже среди истеблишмента найдется (хотя бы) несколько чудачков (и симпатизирующих им), которые, возможно, захотят повесить свои кашемировые шарфы на вешалке рядом с нашими поношенными бейсболками.

Может быть, если вы хотите изменить какой-то бизнес-процесс в своем подразделении, то не станете перечислять членов консультативного совета в шапке письма. Тем не менее встречайтесь с ними — при случае, — держите их в курсе событий, используйте их имена в разговоре с теми, кто просто обязан узнать, что у вас есть... **влиятельные сторонники...** прежде чем присоединиться к вам. Спросите своих сторонников из истеблишмента, можно ли будет официально представить их как консультантов, как совет старейшин, ангелов проекта или под каким-либо другим названием.

При работе над более крупными проектами это может оказаться сложнее. Иначе говоря, возможно, вы начнете с крошечного, очень представительного консультативного совета...

и постепенно доведете количество его членов до нескольких десятков... или даже до сотни. Повторю: советчики — это ваш знак качества/сертификат/символ одобрения истеблишмента.

РКД: сила представительного совета!

1. Как можно раньше... попытайтесь привлечь нескольких представительных сторонников/членов истеблишмента на свою сторону. Если в вашей записной книжке мало таких, спросите у друзей об их друзьях. Как правило, первые советчики не относятся к высшему руководству компании... но считаются действительно крутыми людьми, вызывающими восхищение как первопроходцы. Привлеките таких советчиков еще на этапе разработки проекта.

#### **Так что занимайтесь сводничеством!**

2. Формализуйте — с большой или маленькой буквы «ф» — процесс создания консультативного совета/консультативной группы/ангелов проекта. Спросите трех или четырех надежных новообращенных, согласны ли они неофициально (или официально) войти в консультативный совет. Кроме того, на этом этапе формализуйте использование консультативного совета и общение с ним: проследите, чтобы все его члены получали, скажем, регулярно рассылки (по электронной почте или другим способом) и (или) приглашения, скажем, на ежемесячное совещание.

3. Сначала совет будет состоять из друзей-фанатов, любящих вас и ваше дело. Со временем расширяйте этот круг и включайте в его состав представителей ваших ключевых клиентов — например, из финансового отдела — которые в долгосрочной перспективе будут участвовать в реализации проекта и составлять вам рекомендацию. (Помните: согласно предыдущему



совету, когда вы обращаетесь, скажем, в отдел финансов, ищите там расположенного к вам молодого бунтаря, готового активно сотрудничать с вами... а не обязательно «влиятельного» человека.)

4. Как только консультативный совет будет сформирован, уделяйте ему достаточно внимание.

ЭТО ВРЕМЯ ВЫ МОЖЕТЕ (ДОЛЖНЫ!) ПОТРАТИТЬ...  
НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ЗАНЯТЫ «СУТЬЮ».

(Подсказка: это и есть суть — получение надежной поддержки и ее активное проявление.)

**5. Ничего не скрывайте от своего консультативного совета!**  
Если у вас будут неприятности (а они будут... регулярно), ангелы проекта придут вам на помощь. Но они будут более сдержанными, если окажется, что вы скрывали от них какие-либо проблемы: технические, финансовые, кадровые. (И это еще слабо сказано!)

## 30.

Займитесь самоснабжением.  
Такое вы слышите впервые:  
иметь слишком много денег  
вначале... вредно!

Учредители новой компании изо всех сил стремятся не продать половину акций... слишком рано... за бесценок. То же происходит и с ВАУ!-проектами. Вы ведь не хотите слишком рано продать свою душу/независимость. Альтернатива? **Переходите на подножный корм! ПОПРОШАЙНИЧАЙТЕ!** Позаимствуйте здесь пару компьютеров, там — рабочее место на месяц-другой (или на все десять!). Сделайте свой быстрый прототип дешевым (см. ниже).

### Суть

Без шуток: ДЕНЬГИ (слишком много и слишком рано) ГУБЯТ ИНИЦИАТИВУ + НЕЗАВИСИМОСТЬ.

Чтобы развить образ мышления попрошайки, выработать навыки самоснабжения.

- Вы должны торопиться продемонстрировать результаты (ни грамма ресурсов зря!).
- Вы можете самостоятельно выбирать себе союзников, особенно чудаков и отступников (вы — в основном — никому ничем не обязаны).

- Вы можете работать над проектом по-своему.
- Вы можете мечтать с размахом (**О-Г-Р-О-М-Н-Ы-М**).
- Когда проект готов на 25 процентов, можете порвать все до последней бумажки, если потребуется. (Такое практически невозможно, если вы кому-то обязаны.)

Моему успешному «корпоративному» проекту в компании McKinsey помогло то, что он, *во-первых*, плохо финансировался, *во-вторых*, находился далеко от главного офиса компании в Нью-Йорке, *в-третьих*, получил благословение в виде заниженных ожиданий относительно прибыли. Он по-настоящему освободил нас/позволил нам, *во-первых*, устремиться к звездам и, *во-вторых*, привлечь крутых, но далеко не самых влиятельных сторонников.

Кроме того, я убежден, что менталитет «попрошайки» в значительной степени оттачивает творческие способности человека. Когда нет вычурной золотой сервировки на столе... приходится ограничиваться (простой/основной) сутью дела. К тому же деньги вызывают усталость, приводят к продолжительным обедам и расхлябанности — а все это главные убийцы ВАУ!

Вот в чем парадокс: низкое финансирование означает: *во-первых*, что придется быстро добиваться результатов с ограниченными ресурсами и, *во-вторых*, что вы вольны мечтать, ни в чем себя не ограничивая, потому что никому (!) не обязаны.

Все очень просто: по своему опыту я знаю, что проекты, получившие солидное финансирование, рассматриваются инвестбишменом чуть ли не под электронным микроскопом... и почти всегда дают ожидаемый, но не выдающийся результат. Хотя проект с недостаточным финансированием не всегда приводит к созданию собственной компании... практически каждая собственная компания начиналась как проект с недостаточным финансированием. Задумайтесь над этим!

РКД: попрошайничайте всюю!

1. Вы думаете, я сошел с ума. Но... **серьезно...** прислушайтесь к профессионалам, которых послушал и я: помните, сколь многими ограничениями связывают вас рано полученные деньги. (Такие ограничения действительно есть... что бы там ни говорили жертвователи!)

2. Соберите ресурсы (людей, пространство, инструменты), привлекая на свою сторону страстных спонсоров... **зачастую лишенных власти...** *которые отчаянно влюблены в ваш проект. (Любовь/преданность/страсть значат больше, чем деньги... вначале... и, как правило, потом тоже.)*

3. Избегайте любых проявлений хвастовства. Нет ничего отвратительнее, чем революционеры, живущие в роскоши. Вы должны излучать флюиды решительного завоевателя... в дерюге.

4. Распространяйте «культуру попрошайничества» среди членов своей команды. Ищите крутых добровольцев. Ищите дешевые рабочие места. Создавайте прототипы из любых подручных средств (см. ниже).

5. Возьмите на вооружение «законы попрошайничества».

- Революционеры летают эконо-КЛАССОМ!
- Живите легко! Мечтайте с размахом!
- Сомневайтесь в авторитетах! Не разменивайтесь по мелочам! Не бойтесь заявить: «Нам не нужны ваши порочные деньги!» (**Пока.**)
- Привлекайте крутых. Игнорируйте влиятельных.
- Попрошайничайте!
- Проложите свой путь к славе с помощью быстрых прототипов!

— Все, для чего «требуется месяц», можно сделать за два дня!

## ОБЩАЯ КАРТИНА: «СБОР СРЕДСТВ» ДЛЯ ВАУ!-ПРОЕКТА

Между ВАУ!-проектами и поиском венчурного капитала много общего. Только что я восхвалял скромное первоначальное финансирование ВАУ!-проекта (то есть финансирование, позволяющее стремиться к ВАУ! без ограничений). То же относится и к поиску стартового капитала. Вы же не хотите оказаться засыпанным деньгами, которые можно будет потратить на сказочную обстановку офиса или другие излишества. Молодой бизнес предпочитает оставаться голодным и (в максимальной степени) никому ничем не обязанным.

Но параллель между финансированием и венчурным капиталом идет намного дальше. Финансирование ВАУ!-проекта в целом отражает этапы венчурного финансирования. Например...

1. Вы просите стартовый капитал у различных людей и компаний.
2. Убедите клиента (пионера/главного пользователя) сделать свой вклад в один или два первых прототипа.
3. Добейтесь начальной венчурной поддержки (от своего босса... или от другого руководителя), которая позволит использовать прототип, скажем, как основу для достижения одной из одиннадцати целей проекта.
4. Наконец, заручитесь поддержкой СЕО/начальника подразделения. Об этом можно будет рассказывать везде... как только первые тесты дадут положительные результаты.

**Идея: Сохраняйте свободу/гибкость!** (Любой ценой.) Стремитесь последовательно использовать получаемые результаты. «Продавайте» свою идею поэтапно... чтобы с каждым шагом добиваться все большей поддержки.

# 31.

Не забывайте о практике!  
Например, о проверке в реальных условиях. Вам нужны клиенты-партнеры... как полигон для тестирования первых прототипов

И еще раз!

Вы ищете не лучших клиентов, а тех, кто любит вас... кто испытывает безграничный восторг от проекта.

Более того, как ни парадоксально это звучит, в идеале первые клиенты не должны относиться к числу важных... и (возможно) пусть они живут далеко от вас. (Аксиома: новое/необычное всегда лучше тестировать в глуши!)

Суть

**Успешные продажи = отличные «демонстрации».**

**Отличные «демонстрации» = тестирование, проведенное с реальными клиентами в реальных условиях.**

Продажи превыше всего. Поэтому вам нужен «послужной список». Как можно скорее. Поэтому вам нужны настоящие тесты. Поэтому вам нужны реальные/чудаковато-крутые клиенты... как можно скорее... которые протестируют (и засвидетельствуют это) ваши прототипы. А затем... очень скоро... вам понадобится еще несколько реальных и не таких уж чудаковатых

клиентов, которые протестируют (и засвидетельствуют это) ваши не такие уж черновые прототипы.

Основная мысль: продажи — например, привлечение все большего числа сторонников — зависят от результатов все более и более реальных тестов/испытаний основных характеристик вашего ВАУ!-проекта.

(Версия для высшей лиги: для компании Microsoft операционную систему Windows 95 тестировали 300 тысяч реальных пользователей... по некоторым оценкам, они бесплатно поделились с гигантом программного обеспечения ценными советами, сэкономившими компании миллиард долларов.)

**РКД:** сначала реальные клиенты!

1. С самого первого дня — в крайнем случае со второго — просматривайте свою записную книжку в поисках тех нескольких человек, которые станут вашими потенциальными первыми пользователями. Проведите небольшой — но ВАУ! — брифинг и организуйте с ними встречу. Постарайтесь убедить одного (или двух) протестировать первый прототип. Возможно, вы настолько заинтересуете их, что они даже выделят своего сотрудника для работы вместе с вами в течение нескольких дней/недель!

2. Сделайте это упражнение более систематичным: путешествуя, отыщите еще нескольких потенциальных пользователей... а затем еще нескольких...

### **Быстро сформируйте группу первых пользователей.**

*Идея:* не стоит тянуть с созданием ассоциации пользователей до тех пор, пока проект не разовьется в полную силу! Привлекайте группу первых пользователей к развитию проекта, к поиску новых сторонников и к созданию молвы.

*31. Не забывайте о практике! Например, о проверке в реальных условиях*

## РЕПРИЗА: ПРОДАВАЙТЕ!

### НЕЗЫБЛЕМЫЙ ЗАКОН:

Эффективные мечтатели/чемпионы ВАУ!-проектов — настоящие продавцы.

Точка.

Это завершение второй части книги... и я хочу еще раз вернуться к первому тезису... **ОЧЕНЬ ВАЖНОМУ...** поэтому...

### БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЫ!

Мой первый упрек тем, кто занимается управлением проектами (хорошо, второй, после отсутствия ВАУ!) (ладно, ограничимся вторым, не будем говорить об этапе создания): они не желают признавать, что управление проектами и продажи — это одно и то же.

Продажи — не *грязное слово*. Оно подразумевает получение поддержки... и сторонников... во все возрастающем количестве. До бесконечности.

Значит, вы не занимаетесь продажами. Ч-у-ш-ь. *Мы все занимаемся продажами...* если — **если!** — нам не безразлична судьба проекта. (Например, дома культуры для городской общины.) (Например, изменение дизайна бланка... да, в изменении дизайна бланка есть своя страсть. Помните: это первый шаг на пути к тому, чтобы изменить «то, как мы обычно ведем дела».) Если вы любите свой проект... а вы должны его любить, если у вас есть хоть крупица надежды добиться ВАУ!... то важность п-р-о-д-а-ж должна быть для вас очевидной/несомненной.

То, что я пытаюсь сейчас «продать» вам, — это «менталитет продаж».

Победители — победители в ВАУ!-проектах — даже против своей воли становятся фанатами продаж. А значит, они не могут устоять перед соблазном хотя бы вскользь упомянуть о своем любимом проекте. Более того — даже против своей воли — они не отворачиваются стыдливо от слова «продажи».

П-р-о-д-а-в-а-й-т-е!



III

Выполняйте!



**ВЫПОЛНЕНИЕ ПОДРАЗУМЕВАЕТ НАЛИЧИЕ  
ДЕТАЛЬНОГО ПЛАНА. ПРАВИЛЬНО? ПРАВИЛЬНО!  
ЧЕТКОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ?  
И СНОВА ПРАВИЛЬНО! НО... ОПЯТЬ ЖЕ...  
ЭТО ВОВСЕ НЕ САМОЕ ГЛАВНОЕ!**

Все (условия, ресурсы, люди) со временем меняется. Особенно в наше (такое сумасшедшее, абсурдное, прикольное, изменчивое) время.

Следовательно, выполнение означает... что нужно оставаться гибким... и при необходимости вносить изменения в план. Оно означает, что нужно овладеть искусством быстрого создания прототипов.

Эффективные исполнители (менеджеры проекта) движутся вперед посредством тестов, тестов, тестов, *корректировки*, тестов, тестов, тестов, *корректировки*... до бесконечности... до отвращения... пока не получают более-менее *приемлемый* результат... на сегодня.

Они избегают — смеясь! — неудачной рекомендации школ бизнеса о том, что необходимо неукоснительно следовать плану-плану-плану до посинения. (И тогда потребуется еще один небольшой план.)

Следовательно, продажа (тема предыдущего раздела) и выполнение должны учитываться с самого первого дня работы над ВАУ!-проектом. Они символически связаны между собой: выполнение зависит от результатов продажи/создания прототипа/реакции влиятельного клиента. А все более уверенная подача в продажах становится ответом на изменения, которые происходят, когда прототипы создаются с высокой скоростью.

Первоочередная цель выполнения — **еще больше продаж**. Привлечение еще большего числа энергичных сторонников по мере продвижения вперед.

**Но это еще не все...**

## 32.

### Дробление! Дробление! Дробление!

Мы должны разбить его — наш проект, уже запущенный, — на мини-проекты, которые можно выполнить за один день или за несколько часов.

Хорошая новость: *это можно сделать*, если подойти к этой задаче с умом! Готовность действовать сейчас поможет в работе как над однодневным, так и над пятилетним проектом.

#### Суть

«Дробите». Мой друг и коллега Боб Уотерман (соавтор книги «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки») первым высказал эту мысль. И попал точно в яблочко.

**Дробление. Дробить. Мания дробления.** Разделить все. Найти один... маленький... очень маленький... крошечный пазл, с которым можно поиграть, протестировать и узнать что-то новое... сейчас же... немедленно... сию же секунду. Невероятная дополнительная ценность дробления — это ощущение *движения* и *достижения*, которое появляется благодаря данному элементу. Каждый день *что-то*... конкретное... проверяется (а не просто обсуждается или планируется), а энергия и драйв проекта значительно возрастают. И если проверка докажет несостоятельность того или иного пазла, то это случится быстро — а значит, можно двигаться дальше! (Есть ли что-то более губительное для ВАУ!, чем хождение вокруг да около, когда вспоминается научная

теория... а после того как обсуждение закончено, вы ни на сантиметр не приблизились к результату?)

Это так — черт побери! — очевидно! Но если все настолько очевидно... то почему так мало людей/компаний понимают это? Почему подавляющее большинство тратит месяцы на детальную разработку плана, прежде чем начнет испытывать что-либо — какую-то крошечную деталь — в реальных условиях?

Успешная работа над ВАУ! (как в создании ВАУ!-проектов) зависит от проекта целиком. Успешное выполнение зависит от дробления. Отколите от проекта крошечный кусочек. Любой. Мельчайший. **Сейчас же.** Протестируйте его. Где-нибудь. Как-нибудь. **Сейчас же.** Узнайте что-то. Внесите изменения в проект. **Сейчас же.** А затем... отломите еще один... маленький... кусочек. Протестируйте его. И...

Продвижение с помощью дробления — это, коротко говоря, **суть** эффективной реализации проекта.

РКД: мания дробления!

1. Сейчас же. **Прямо сейчас.** Возьмите небольшой — крошечный! — элемент своего проекта. Обратитесь к соответствующему клиенту. Поговорите с ним об этом. То есть... протестируйте этот кусочек. Сейчас же. (Добро пожаловать... на канал дробления.)

2. Ваша первоочередная цель на данном этапе: дробить в течение трех недель. Определить ряд конкретных микрокусочков... которые можно протестировать в реальных условиях.

**Как можно скорее, если не раньше.**

## 33.

Живите... ешьте... спите...  
дышите... думая о прототипе!  
Станьте фанатом прототипов!

*Наблюдение:*

*Не бывает* таких ситуаций — даже в компании Boeing — что нельзя протестировать в реальных условиях небольшой элемент проекта... **за период от нескольких часов до двух-трех дней. Превосходство в быстром создании прототипов = превосходство в выполнении проекта.** (Вполне серьезно... все так просто!)

Суть

Совет №32: врожденный инстинкт дробить выполнение проекта на о-ч-е-н-ь маленькие части. Частички. А совет №33 — это инструмент для тестирования этих фрагментов, то есть

**быстрое создание прототипов.**

Мы думаем, что этот вопрос настолько важен для создания ВАУ!-проектов, что даже посвятили ему отдельную книгу в нашей серии: The Quick Prototype 50.

## Самое главное

Скажите: «проект/управление проектами»... и что первым приходит на ум?

Ну... вот пять первых вопросов из Анкеты для определения мастерства в проектном управлении (позаимствованной из книги Гарольда Керцнера In Search of Excellence in Project Management).

1. Моя компания активно практикует...

- А. Только всеобщее управление качеством (TQM).
- Б. Только параллельное конструирование (сокращение желаемых сроков разработки).
- В. Только TQM и параллельное конструирование.
- Г. Только управление рисками.
- Д. Только управление рисками и параллельное конструирование.
- Е. Управление рисками, параллельное конструирование и TQM.

2. Насколько активно вы пользуетесь принципами всеобщего управления качеством в своих проектах?

- А. 0%
- Б. 5–10%
- В. 11–25%
- Г. 26–50%
- Д. 51–75%
- Е. 76–100%

3. В скольких проектах вы используете принципы управления рисками?

- А. 0% ...
- Б. 76–100%

33. Живите... ешьте... спите... дышите... думая о прототипе!

4. При реализации скольких проектов вы пытаетесь сэкономить время, выполняя задания не последовательно, а параллельно?

А. 0%...

Б. 100%

5. В нашей компании мы:

А. Не управляем рисками.

Б. Управляем только финансовыми рисками.

В. Управляем только техническими рисками.

Г. Управляем только рисками, связанными со сроками.

Д. Управляем финансовыми и техническими рисками, а также рисками, связанными со сроками — в зависимости от проекта...

Не думайте, что это всего лишь глупые вопросы. (Это не так.) Просто они упускают главное. **Самое главное.** Сюрприз (то есть никаких сюрпризов): не хватает ВАУ!, красоты, модификации, продажи и слухов. А значит... конечно же, и быстрого создания прототипов.

По прочтении той книги — In Search of Excellence in Project Management — все кажется страшным. Управление проектами... страшно? Именно так говорят «книжки». А я? Я думаю, что управление проектами такое... **волнующее... сложное... вдохновляющее... будоражающее... горячее кровь... «крутое».**

**А «крутизна» — при выполнении проекта — это в основном создание быстрых прототипов.**

## Серьезная игра

Совершенная противоположность книге In Search of Excellence in Project Management — превосходная, новая, оригинальная, нестрашная работа эксперта по инновациям — моего наставника по инновациям! — Майкла Скрейджа Serious Play. *Тема:*



создание прототипов! *Идея*: культура быстрого создания прототипов — обязательное условие для любой инновационной организации. (Как я уже говорил в предисловии к этой книге... я убежден, что это лучшая книга по инновациям, которую мне доводилось читать.)

\*\*\*

*Образ*: рисование пальцами в детском саду. *Образ*: тренировка футбольной команды — участницы высшей лиги. *Образ*: команда по приобретениям в инвестиционном банке, создающая сотни таблиц с десятками самых разнообразных вариантов сделки. *Образ*: театральная труппа на первом пробном прогоне новой пьесы. *Образ*: квартет из местной парикмахерской в ресторане Вермонта, исполняющий песню, которую они хотят внести в свой репертуар.

Все это одно и то же — **испытание**... быстрая прикидка... черновое рассмотрение. Оно происходит методом проб и ошибок, а затем изменений и новых проб. Всегда — д-е-й-с-т-в-и-е.

Практика — суть искусства (в спорте, в театре, да в чем угодно), но... что странно... она почти не встречается в бизнесе. (И конечно же, отсутствует в литературе по бизнесу.) В искусстве мы представляем себе что-то... затем пробуем это... потом вносим исправления... и пробуем снова... как можно скорее. В бизнесе — и этим мы в значительной степени «обязаны» школам бизнеса — *мы говорим*... говорим... и опять говорим... *планируем и планируем*... и снова планируем... прежде чем переходить к практическим испытаниям. На этом этапе, скорее всего, ВАУ! уже покинуло нас... и мы остались всего лишь с «безопасным» (то есть тем, который ни при каких обстоятельствах не обидит босса или кого-то другого) выбором.

Но умные люди — например, Дэвид Келли из компании IDEO Design & Product Development или (часто злые) сотрудники инвестиционных банков — живут и дышат другими понятиями... прототип... проба... изменение... **СЕЙЧАС ЖЕ**.

33. *Живите... ешьте... спите... дышите... думая о прототипе!*

\*\*\*

ЖИЗНЬ В ЦВЕТЕ = ЖИЗНЬ ПРОБ И ОШИБОК =  
= БЫСТРОЕ СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПОВ

РКД: мания быстрых прототипов!

1. Создайте прототип... какого-либо (небольшого) элемента своего проекта... **в течение следующих трех ч-а-с-о-в.** (Вполне серьезно! Мы делаем это на наших семинарах по ВАУ!-проектам.) Протестируйте его. Сегодня.
2. Завтра. См. пункт первый. То есть... Повторите! Прототип! Тест!
3. Прочтите нашу книгу The Quick Prototype 50. Пожалуйста.

Законы быстрого создания прототипов

1. Продумайте, как провести практическое тестирование отдельного элемента проекта... изложите свои мысли на одной странице или еще более кратко. Сейчас же.
2. Соберите материалы, имеющиеся под рукой, для проведения тестирования... самым дешевым способом. Сейчас же.
3. Найдите (странноватого?) партнера-клиента, который предоставит место для проведения тестирования и послужит вам камертоном. Сейчас же.
4. Установите сжатые сроки — пять рабочих дней плюс-минус один день — для проведения тестирования.

5. Проведите тестирование. Как можно скорее.
6. Тщательно запишите результаты тестирования в журнал проекта.
7. Установите дату следующего тестирования. Как можно скорее. (В течение пяти дней.)
8. Повторяйте... до бесконечности.

\*\*\*

**ВАЖНАЯ МЫСЛЬ:**  
**задайте ритм быстрого создания прототипов.**

**БЫСТРЫЕ ПРОТОТИПЫ:**  
**«Вот как мы здесь работаем. Вот что мы делаем».**

## 33а.

Обучайте созданию прототипов.  
Это вопрос корпоративной культуры.  
Работайте над культурой создания  
прототипов

### Суть

И еще раз спасибо, Майкл Скрейдж. Не сомневаюсь, что именно он предложил понятие **культуры создания прототипов**. Идея: создание прототипов, которые имеют значение, — это **стиль жизни**, а не просто вид деятельности.

Каким образом многим из нас удалось внедрить качество в нашу корпоративную культуру? Мы изучали его. Практиковались в нем. Тренировались до изнеможения. Мы вознаграждали за него. То есть делали все, что только возможно, чтобы внедрить это понятие в то, «как мы ведем здесь дела». Моя идея: быстро создать прототип не менее важно, чем качество.

**Поэтому... давайте подойдем к этому вопросу во всеоружии.**

- Учитесь!
- Тренируйтесь!
- Практикуйтесь!

- Практикуйтесь!
- Практикуйтесь!
- Вознаграждайте!

РКД: формируйте культуру быстрого создания прототипов

1. **Тренируйтесь!** Организуйте серьезные, полномасштабные курсы по быстрому созданию прототипов.
2. **Изучайте!** Изучите опыт ведущих специалистов в области быстрого создания прототипов, таких как Sony, IDEO, HP, 3M, Yahoo.
3. **Говорите!** Обсуждайте быстрое создание прототипов... каждый день.
4. **Вознаграждайте!** Внесите умение быстро создавать прототипы в систему формального оценивания результатов работы... каждого сотрудника.

# 34.

## Играйте!

### Найдите товарищей для игры

Мировоззрение дробления и быстрого создания прототипов отражается в культуре, которая ценит игривость. (Да... именно в отделе закупок!)

*Игра — дело серьезное!* Просто посмотрите на четырехлетнего малыша «за работой»... хм, за игрой. Я называю это духом песочницы.

Подсказка: игривость — суть трезвого научного метода, в котором существует только одна настоящая мантра: попробуйте это! Сейчас же! То есть п-о-и-г-р-а-й-т-е с этим!

Вывод: найдите товарищей для игры. **Одухотворенная игра требует одухотворенных товарищей... тех первых, ценных клиентов, которые в естественных условиях испытают 64 ваших прототипа.** (К таким клиентам могут относиться друзья, с которыми вы сталкиваетесь в коридоре... если они согласятся выделить вам 45 минут, чтобы посмотреть набросок проекта, созданный только что — буквально сегодня утром. Благословите их!)

#### Суть

Пугало № 1: слова, которые мы привыкли использовать с пяти вечера до девяти утра... и не осмеливаемся произнести с девяти утра до пяти вечера.

**Например: И-г-р-а!**

Выполнение ВАУ!-проекта = вдохновенная игривость. Игривость — поразительная черта. Это абсолютное доверие к себе, благодаря которому вы сможете выпустить... проявить... выплеснуть наружу неиссякаемый творческий потенциал, скрытый в каждом из нас. Вы обнаружите невероятное личностное конкурентное преимущество. (Меня так и тянет расхохотаться... **до колик**... когда я представляю, как слово «игра» появляется в предметном указателе традиционной книги по управлению проектами. Не в этой жизни!)

Игра — это не смешно. Игра — это серьезно. Доказательство? Посмотрите, как четырехлетний ребенок возится в песочнице, строя свой замок. Посмотрите, как напряженно... внимательно... решительно... сосредоточенно он это делает. Проверяет. Разрушает. Проверяет снова. *Снова разрушает*. Делает по-другому... Увлеченность? Безграничная! (Отвернетесь от ребенка... и его может смыть следующая волна. В прямом смысле слова.) Целеустремленность? Можете не сомневаться!

Поэтому... **развлекитесь сами!**

*Давайте! Попробуйте! Сломайте все! Попробуйте еще раз! И... двигайтесь вперед. И... и-г-р-а-й-т-е!*

## Защитники игры

*ГЛУБОКАЯ ИГРА — 1) состояние самозабвенной увлеченности окружением; 2) экзальтированная зона, неподвластная времени; 3) состояние оптимального творческого потенциала.*

Дайан Акерман, Deep Play

*Нельзя быть серьезным новатором до тех пор, пока вы не готовы, не стремитесь и не способны серьезно играть. «Серьезная игра» — не оксюморон, а суть инноваций.*

Майкл Скрейдж, Serious Play

РКД: игривость — прежде всего!

1. Поговорите об игре с членами своей команды. Если бы наш проект был игровой площадкой... что бы мы делали иначе? Прямо сейчас? (**Десять идей, пожалуйста!**) Выделите из проекта какую-нибудь глупую/скучноватую деталь. *Поиграйте* с ней. Почувствуйте ее. Сделайте с ней что-то сумасбродное, странное, неожиданное. Попробуйте. Посмотрите, как она... хм... играет.

2. Поговорите с основными пользователями (с товарищами по игре!) об... и-г-р-е. Как превратить наше следующее задание в нечто игровое, чтобы пользователи, товарищи по игре, могли дать волю своему воображению и поделиться с вами игровыми (вдохновенными, неожиданными, странными, «золотыми») мыслями?

3. Все вместе: давайте оценим нашу команду ВАУ!-проекта... по шкале игровых навыков. (Например, действуем ли мы как игроки в стремлении сделать нашу мечту былью?)



## 35.

### Запрашивайте обратную связь!

Все это — дробление/мания прототипов/фанатизм в игре — связано с быстрым получением обратной связи. *Основа любого ВАУ!-проекта — это реклама, получение обратной связи; реклама, получение обратной связи... и так до бесконечности!*

*Вознаграждайте за успех и неудачу в равной мере. Наказывайте за бездействие.*

Дэвид Келли, IDEO Design & Product Development

*Готовься. Огонь! Целься.*

Росс Перо (и другие, например основатель компании Quad/Graphics Гарри Квадраччи и бывший председатель правления компании PepsiCo Уэйн Кэллоуэй)

### Суть

Можете ли вы сказать о себе: «Я ДЕЛАЮ ВСЕ, ЧТО В МОИХ СИЛАХ, ЧТОБЫ ЗАСТАВИТЬ ВАС ПРОНЯТЬСЯ ГОЦ («Готовься. Огонь! Целься») И БП («Быстрый прототип») ... ЧТОБЫ ОБЪЯСНИТЬ, ЧТО ИМЕННО ЭТО — а совсем не «план» — ЯВЛЯЕТСЯ ГЛАВНЕЙШИМ ВОПРОСОМ/ИНСТРУМЕНТОМ/ВОЗМОЖНОСТЬЮ ВЫПОЛНЕНИЯ?»

**Неудача. Вперед. Быстро!**

Любой руководитель высокотехнологичной компании считает это своей мантрой. Цель — максимально ускорить реализацию и получение обратной связи. (Максимально — правильное слово. Тщательные исследования, проведенные Майклом Скрейджем, доказывают, что те, кто практикует быстрое создание прототипов, работают *в сотни раз* быстрее, чем сонные лентяи, одержимые спецификациями.)

Чтобы добиться умопомрачительной скорости, нужно устранить из процесса пустую болтовню и всякую чушь. (Из всех процессов!) Это значит успокоить разговор и эго. У вас есть идея? Оторвите задницу от стула и протестируйте свою идею — создайте прототип... **С-Е-Й-Ч-А-С Ж-Е!**

И не волнуйтесь о том, кому это зачтется. (Об этом можно будет побеспокоиться и позже, а ВАУ!-проекты служат безграничным источником славы и уважения.) Начните действовать — и получите обратную связь... **С-Е-Й-Ч-А-С Ж-Е!** Проанализируйте эту обратную связь и внесите соответствующие изменения... **С-Е-Й-Ч-А-С Ж-Е!** На каждом шагу, за каждым углом, при любой возможности убирайте лишнее, избавляйтесь от болтовни, сторонитесь похвалы.

### ПРОСТО ДЕЛАЙТЕ КОНКРЕТНОЕ ДЕЛО И ДВИГАЙТЕ ПРОЕКТ В-П-Е-Р-Е-Д!

Это особенно справедливо для ВАУ!-проектов. Иными словами, ВАУ! — субъективное мнение. Все зависит от искусства/красоты... и того, что приводит в восторг вас (и ваших клиентов). Вы можете прийти в восторг, только если есть действительно нечто, на что можно так отреагировать. (*Правда? Подумайте об этом.*)

ВАУ! — это сто фальстартов... пока наконец все не станет м-у-ч-и-т-е-л-ь-н-о к-р-у-т-ы-м. Для ста фальстартов потребуется неутомимое мышление, готовое тестировать, изменять и снова тестировать. И так — пока смерть не остановит нас!

РКД: Неудача. Вперед. Быстро.

1. **Наладьте** цикл тестирования, получения обратной связи и внесения изменений. Не стоит слишком защищать свое детище. Быстро оцените результаты последнего теста. (Никаких обвинений. Только факты.) Внесите несколько (немного) основных изменений. После этого снова выходите в реальный мир.

2. После теста:

Запишите полученную обратную связь... **в течение 24 часов.**

Внесите изменения... **в течение 24 часов.**

Повторите все... **в течение 24 часов.**

Вы пытаетесь набрать необходимую скорость. *И* сохранить ее. (Кроме того, это вполне возможно.)

## 36.

Взорвите все!

Игра... и разрушение... должны  
стать вашей постоянной свитой

*Спросите любого художника: только готовность разрушить почти готовое произведение приведет к ВАУ!*

### Суть

Вы прошли уже две пятых пути к окончанию проекта. А он не поет. Вы тестируете... и пытаетесь снова. «Нормально». Но никакого «духа» величия. Значит, взрывайте! *Разрушайте*. Сравняйте все с землей.

Взрывайте = вернитесь к самому началу и принимайтесь заново. Это ключ к успешному ВАУ!-проекту. Это может быть — и будет — трудно. Чем больше мы работаем над проектом, тем больше к нему привязываемся, ведь, как бы там ни было, речь идет о нашем ребенке.

Задача: забыть об эго и выбросить все к чертям. (Это не ВАУ!... и вы это знаете.) Будет момент агонии (непростой), а затем (как правило) — удивительное чувство... облегчения... восторга... и прилива энергии, которая побудит вас попробовать что-то новое.

Одна моя знакомая, успешная писательница и профессор, убеждает своих студентов-литераторов: «**Убивайте своих любимцев**». Она имеет в виду, что если одна глава окажется в книге

лишней, вам придется выбросить ее... независимо от того, насколько вам полюбились отдельные предложения и абзацы. Хороший совет. (Нет, отличный совет!) *Красивый элемент* проекта бесполезен — даже более того — вреден, если не соответствует целому. Именно в целом скрывается ВАУ! Иными словами, разрушай и властвуй!

А что, если вам не *хватает* мужества? Что ж... жаль говорить такое... но тогда ВАУ!-проекты — не для вас.

Выбрось это, Сэм!

«Настоящий художник, — сказал мой друг, профессиональный музыкант, — готов рискнуть всем, всей работой последних трех месяцев, ради одного взмаха кисти».

КОММЕНТАРИЙ ТОМА: Как и люди, одержимые ВАУ!

РКД: взорвите все!

1. Иногда, время от времени, останавливайтесь — раз в месяц? — и спрашивайте друзей, не отклонились ли вы от курса... в своем стремлении к ВАУ! А также — намного жестче — спросите себя, стоит ли продолжать работу над проектом. Задайте этот вопрос серьезно... **очень** серьезно. И если ответ отрицательный, быстро и уверенно убейте проект. (Пожалуйста, подумайте об этом. Этот проект — настоящая подпись под вашей жизнью... так ведь?)

2. Как начет того, чтобы посвятить целую неделю бездумной обязанности, которой вы до сих пор пренебрегали? Другими словами, провести неделю вдали от п-р-о-е-к-т-а... чтобы потом можно было подойти к нему со свежим взглядом... разумом... и духом. (Для меня это обязательное условие литературной деятельности.)

## 37.

Продолжайте привлекать сторонников! Незыблемый закон: ВАУ!-проекты требуют КЛАССных людей. Никогда не прекращайте привлекать новых сотрудников!

Полноценная помощь. Помощь по совместительству. *Упросите чудака пообедать с вами... а затем уговорите его помочь вам в небольшом деле! Эй... это может привести к чему-то великому.*

Суть

ПРОДАЖА — ТО ЕСТЬ РАСШИРЕНИЕ СЕТИ  
ВАУ!-ПРОЕКТОВ — НИКОГДА НЕ ПРЕКРАЩАЕТСЯ!  
КАК РАЗ НАОБОРОТ, СО ВРЕМЕНЕМ ОНА СТАНОВИТСЯ  
ЕЩЕ БОЛЕЕ ИНТЕНСИВНОЙ.

Конечно, в этой книге я отделяю этап продаж от этапа выполнения. Но такое разделение, должен признать, абсолютно эфемерно! Если ВАУ! — это цель, то продажа — это жизнь... и так будет всегда. Поэтому вам нужны... *отчаянно...* люди, которые привнесут в ваш проект энергию и задор. Значит, активно привлекайте к себе энтузиастов. Проектам, которые ориентированы на изменение устоявшейся корпоративной культуры, нужны искренние верующие. (Анатоль Франс сказал: «*Я предпочитаю ошибки энтузиазма равнодушию мудрости*».)

Одна (первоочередная?) причина, по которой мы создаем быстрые прототипы — продемонстрировать — быстро — возможным сторонникам, что мы делаем по-настоящему крутое дело.

**Присоединяйтесь сейчас... или останетесь ни с чем.**

Вот что подразумевается при этом.

РКД: Привлекайте! Постоянно!

1. **Никогда не пропускайте обед.** Конечно, вы загружены под завязку. Но никогда — ни за что! — не забывайте о своих целях по продаже. «Показывайте, что у вас есть», при любой возможности! **Демонстрируйте везде!** Экспромтом проводите презентации самым разным потенциальным сторонникам!

2. Обращайте особое внимание на так называемых безвластных людей.

*Идея:* **никто из тех, кто любит ваше дело, не наделен властью! Благословите их! Привлекайте их! Используйте их! (Максимально эффективно!)** Очень часто голый энтузиазм побеждает официальную «принадлежность к власти». Я точно предпочту искренне верующего ПЕРВОКЛАССНОГО менеджера равнодушному вице-президенту! И очень скоро смогу сам воспитывать **энтузиастов.**

3. Относитесь к привлечению сторонников очень серьезно! Пусть этот процесс будет формализован. Составьте список целей. Следуйте ему. Еще раз: успех выполнения = успех в привлечении других на свою сторону... особенно энтузиастов. Это требует **б-о-л-ь-ш-и-х** (в плане времени) инвестиций.

## 37а.

### Требуется придворный шут

Во время часто утомительной, часто затянутой фазы выполнения юмор может привести мир в движение — или хотя бы не позволить ему сбиться с курса.

#### Суть

Юмор — это секретное оружие ВАУ!. Ничто... абсолютно *ничто*... не может разрядить обстановку, вызвать чувство единения и сформировать культуру ВАУ! так, как юмор.

Крайний срок сдачи проекта приближается с умопомрачительной скоростью. Ваша команда приняла достаточно кофеина, чтобы продержаться всю ночь, а в кабинете царит стресс и напряжение.

Вдруг кто-то шутит или подает действительно забавную реплику о том, что вы делаете... или о пончике, который он только что съел... или об абсурдности жизни.

Смех парит... да, ПАРИТ... в комнате и приносит с собой эмоциональное... *обновление*... и оживление... которое вы можете явственно ощутить.

Одним из самых удачных последних примеров того, какую силу имеет юмор, можно назвать речь бывшего сенатора Дейла Бамперса в защиту президента Клинтона во время судебного слушания по поводу импичмента. Речь была мастерской во многих отношениях, но именно самокритичный юмор Бамперса



в разгар дебатов... мрачного рассмотрения «дела» и самодовольной торжественности... внезапно вернул все происходящее на обычный, приземленный уровень.

Цитата (я кое в чем перефразировал): «Однажды в церкви священник спросил, встречал ли кто-нибудь из присутствующих человека настолько идеального, бескорыстного и немстительно-го, как Иисус Христос. Мужчина в заднем ряду поднял руку и сказал: “Первый муж моей жены”». Смех раздался в зале сната, и напряжение заметно спало.

Я бы, конечно, не назвал заседание по поводу импичмента ВАУ!-проектом (скорее, это напоминало театр абсурда), но сенатор Бамперс, несомненно, доказал, какой силой обладает юмор — и какие у него всепроникающие корни, — если он может влиять на ход событий (многие назвали его речь выступлением в защиту президента).

Поэтому старайтесь — целенаправленно — оживить свою команду. Натолкнулись на особенно шутливую/забавную/веселого коллегу? Попросите его — не сходя с места — поучаствовать в вашем проекте... любым, даже опосредованным способом.

Более того, работа над серьезным (меняющим жизненные устои) проектом подразумевает, что время от времени вы будете чувствовать себя уставшим и разбитым. (Сказать по правде... так будет довольно часто.) Поэтому в потенциальных участниках команды вам нужно находить гибкость... чувство юмора... способность со смехом встречать удары. Это не преувеличение — человек с хорошо развитым чувством юмора именно так реагирует на неурядицы. Это правда. И что еще важно: лучше немного потерять в необходимых навыках, но выиграть в количестве необузданного энтузиазма и чувства юмора. Что бы вам ни говорили!

РКД: намеренное изобилие!

1. Поговорите с одним потенциальным, эксцентричным энтузиастом. Сегодня же. Найдите его в своей записной книжке... или спросите приятелей, кого из их друзей «можно назвать слегка эксцентричным, слегка сумасшедшим и очень забавным».

2. Не упустите свой шанс!

**Привлеките на свою сторону настоящего психа.**

Его считают смутьяном — ненормальным — клоуном? Ну и что? Или даже — как раз то, что нам нужно!

(ИЩИТЕ ОРИГИНАЛОВ. ОРИГИНАЛ = БЫВШИЙ БОСС  
БЫЛ НЕДОВОЛЕН ТЕМ, ЧТО ЭТОТ ПСИХ РАССТРОИЛ  
ЧЬИ-ТО ПЛАНЫ. УРА! ИМЕННО ТОТ, КОГО МЫ ИСКАЛИ!)

3. Считайте хорошее чувство юмора основным критерием при найме на работу любого сотрудника. (Например, бывший губернатор Техаса Энн Ричардс ставит чувство юмора на первое место в списке своих требований к кандидатам.)

## 38.

Заведите б-о-л-ь-ш-о-й блокнот!  
Это Библия проекта.  
Это главный документ... макрокарта

Сначала блокнот совершенно пуст, в нем есть только закладки/названия подзаголовков.

Каждый заголовок/вопрос — это одна из главных тем проекта/его характеристика. (Данную информацию можно хранить и в компьютере... и рассылать членам группы по внутренней сети... но рукописная версия должна быть обязательно. Другие варианты не столь убедительны.)

Суть

Это похоже на призыв стать «более организованным»? Бесспорно!

**Но помните, что «более организованный»  
не значит «более бюрократичный».**

И не подразумевает установку новейшей компьютерной программы по управлению проектами. (Она-то как раз и есть одно из проявлений бюрократизма.) Более организованный = инструмент № 1 = БИБЛИЯ ПРОЕКТА/ЗАПИСНАЯ КНИЖКА/БЛОКНОТ.

Это древнейший — и простейший — инструмент. Блокнот. (Б-Л-О-К-Н-О-Т.) В конце концов, все может вылиться в три

или четыре пухлые записные книжки. Мечта архивной крысы. Там можно найти б-у-к-в-а-л-ь-н-о в-с-е. Любой клочок бумаги/салфетку с записью/статью из газеты. Скорее это дневник, а не органайзер. В нем есть и легкомысленное, и безрассудное... а также серьезное и рациональное.

Электронные версии выглядят шикарно — и, возможно, вполне вас устраивают. Но многие из нас все же отдают предпочтение обыкновенному бумажному блокноту.

РКД: сила блокнота!

1. Начните. Сегодня же. Пойдите в магазин и купите несколько блокнотов. Выберите те, которые вам нравятся, — **пособирайте «мусор»**. Кто знает, когда маленькая вырезка из газеты сыграет решающую роль?

2. Работайте над структурой блокнота. **Название главы очень важно. Оно — по сути — служит метафорой или организационной схемой всего проекта.**

3. Теперь используйте *блокнот*.

Призывайте всех вносить туда все.

Периодически собирайтесь командой просто для того, чтобы обсудить содержание блокнота. То есть изучить разрозненные наблюдения, которые по ходу дела собирают члены команды.

Пусть это будет **весело...** и очень важно. Это солидная часть игры под названием «Свежее творчество».

## 39.

Любовь к спискам.

Вы будете составлять списки...  
а списки сделают вас всеведущими.  
(Серьезно!)

Суть

Список. Секретарь. Назовите это силой заметок. Или силой подведения итогов. Назовите это... **с-и-л-о-й**.

Короче говоря, никакими словами нельзя передать всю силу, которой наделен

**великий мастер подведения итогов!**

А также тот, кто «неохотно» соглашается вести протоколы, составлять списки дел, делать наброски планов. «Простой» составитель таких набросков на самом деле закладывает основу повестки дня... которая позже составит фундамент самого плана проекта.

Это мощный инструмент. (Для так называемых безвластных сотрудников.) А кроме того, самый важный инструмент реализации проекта.

**КОРОЧЕ... СПИСКОВ... ИЛИ ИТоговых ДОКУМЕНТОВ...  
НИКОГДА НЕ Бывает СЛИШКОМ МНОГО.**

**Списки — это объединение... максимальное сжатие...  
хм... всего, что важно для нашего ВАУ!-проекта...  
куда мы движемся... и что делать дальше!**

(Без преувеличения. Думаю, своим успехом, особенно в ранней молодости, я обязан принудительному подведению итогов. То есть неукоснительно, независимо от того, насколько я уставал после шестичасового совещания, я решительно брался за дело... и в течение нескольких часов после окончания переговоров... **подводил итоги** встречи. Вам же нужно проявлять инициативу и целеустремленно ввязываться в самые жаркие дебаты. Несомненно, это даст вам привилегию общения непосредственно с высшим руководством организации.)

РКД: СПИСКИ... СПИСКИ... И СНОВА СПИСКИ!

1. Проследите за тем, чтобы секретарь всегда запечатлевал, *во-первых*, заметки по ходу собрания; *во-вторых*, список необходимых дел. Живите... умирайте... согласно этим СПИСКАМ. (Конечно, одни списки противоречат другим. Но по крайней мере... если они есть, вы имеете четкое представление о вопросах, которые необходимо обсудить и решить.)

2. Любимая мозоль: не используйте для составления списков навороченные компьютерные программы. Результат часто получается невнятным! Простой список — это... простой список. (Например, пользуйтесь программой Word, а не Excel.)

3. Редактируйте списки... постоянно. Сделайте их «живыми». **ВОТ ЭТО ИНСТРУМЕНТ!** Призывайте членов команды... до-тошно... вносить свою — пусть маленькую — лепту в просмотр списков. Ведите протокол: у пяти разных человек пять разных представлений о том, что должно быть в списке.

4. Примечание для «безвластных»:

**У вас есть власть!**

Составление списков и подведение итогов, очевидно, и есть для вас та самая возможность тихо и незаметно перехватить инициативу.

\*\*\*

ПРИМЕЧАНИЕ: Я ОБОЖАЮ СПИСКИ  
И ИТоговые сводки. И я хочу,  
чтобы вы тоже любили/полюбили списки  
и сводки! Я верю в организацию. Я не верю,  
что это означает усложнение. Списки  
упрощают, проясняют, облегчают.

**ЧУДАКИ У ВЛАСТИ  
ОТЛИЧНО СОСТАВЛЯЮТ С-П-И-С-К-И.**

## 40.

### Мыслите (живите/спите/ешьте/ дышите) сроками/этапами

Я называю это «живым списком дел». Действительно скромное название. Но нет более важного инструмента. **Н-И-К-А-К-О-Г-О.** Можете назвать его сроком/списком дел/картой этапов.

Эта карта должна быть предельно простой. (Если хотите, можете использовать сложную компьютерную программу для планирования проекта. Но именно на таком бумажном документе — на главном списке дел — я могу в чем-то поклесться.) (Если нужно, то даже кровью.)

**Возведите себя в новую должность: М. Э. — Маньяк Этапов. Или Т. С. — Тиран Сроков.**

#### Суть

Сейчас я вспоминаю, как впервые осознал всю силу сроков. Тогда я работал над новым проектом. Мы говорили... говорили... и опять говорили. (О-ч-е-н-ь важно.) Мы планировали... планировали... и снова планировали. (О-ч-е-н-ь важно.) И вдруг... в один прекрасный день... я вызвался набросать простой план требуемых сроков.

ВАУ! Реальность ошеломила!

Итак, подключение реальных (хотя и примерных) дат к «делу, которое нужно закончить до того, как можно будет перейти к следующему заданию», подействовало более чем отрезвляюще. За день напряженного определения сроков я узнал больше —



в прямом смысле! — чем за месяц абстрактного планирования и обсуждения. Внезапно все встало на свои места. Я точно знал, *что и когда* нужно сделать. Эффект оказался поистине бодрящим.

Я поднялся выше самой вершины. (Хотя и до того уже был очень близко к ней.) Сроки... это... все!

Чтобы продумать цепочку дат, которые необходимо связать вместе для запуска, скажем, общественного проекта через семь месяцев, считая с сегодняшнего дня, вам нужно оценить реальные возможности выполнения ключевых задач. «Запуск 10 ноября 1999 года» звучит совершенно безмятежно, если дело происходит 10 ноября 1998 года. Но если вы вспоминаете, что между этими датами нужно сделать еще 24 дела (или 224!)... и еще оказывается, что, предположим, одно чрезвычайно сложное задание необходимо выполнить в течение... *следующих двух недель* (скорее всего, так и произойдет!)... что ж, будьте готовы к огромному выбросу адреналина.

Со времен своего «боевого крещения» я стал фанатом сроков... Фанатиком сроков. Мне кажется, нет более мощного инструмента! (*Точка!*) **Сроки + ключевые этапы = истинное «планирование»**. Забудьте (прогоните прочь) более волнующие вопросы! Я утверждаю, что у сроков нет равных конкурентов.

(И еще раз: все это имеет самые разные проявления. Например, система PERT. По этой теме я получил степень магистра. Но, повторю, самое важное — это... оставлять все простым — и понятным. Иначе говоря, сроки важнее графиков PERT. Уж поверьте мне.)

РКД: тиран сроков!

1. Зная все, что вам известно сейчас (мало или много), составьте график работы на следующие **полтора года**. Естественно, многие/большинство/все даты будут лишь предположительными.

Не важно. Если по срокам «это» — любой вопрос — кажется безумным/невозможным/смехотворным, то у вас возникли б-о-л-ь-ш-и-е проблемы. Подумайте об этом.

2. Близкие сроки изваяны в камне. Обещание за три последующие недели пройти определенный этап... это всего лишь **предположение**. Однако они — этапы — кроме того, еще и крайне гибкие. (Все действительно меняется.) Поэтому придерживайтесь *всех* сроков. (Поиграйте в историка или в «совесть проекта».) Но вместе с тем регулярно вносите поправки — скажем, раз в неделю. (В определенное время.)

**3. Не откладывая... напечатайте текущий график... КРУПНЫМ ШРИФТОМ.** (А также представьте его в электронном виде.) Сроки нужны и по психологическим причинам (а не только как продукт рационализации).

За. Повторяю: *остерегайтесь «усовершенствованных» компьютерных программ для планирования. (Еще раз.) С их помощью, как и благодаря электронным таблицам, вы можете почувствовать себя умнее... чем есть на самом деле. Главная сила сроков заключается в их предельной простоте. Основная идея: НЕ ИСПОРТИТЬ ВСЕ ДЕЛО!*

# 40а.

## Требуется господин Последние Два Процента!

### Суть

Мы с женой сейчас заканчиваем реализацию проекта. Более или менее. И проблема заключается как раз в части «мнее» этого выражения.

Другими словами, мы уже несколько месяцев стоим на фазе «готовности на 98 процентов».

**Что еще раз напомнило мне, насколько каждому проекту нужен господин Последние Два Процента.**

Он во многом похож на упомянутого выше тирана сроков. Но вместе с тем и отличается: это его специализация!

По правде говоря, я обожаю «последние два процента». Те три последних взгляда на рукопись... когда любое изменение слова несет громадный смысл, и вы н-а-к-о-н-е-ц понимаете, как сказать «именно то, что нужно».

Или замечаете чудовищную ошибку... которая погубила бы все дело, если бы появилась в печати.

Или меняете местами две главы... благодаря чему выигрывает весь текст. Или...

Если вам это нравится, то вы просто супер! Если последние два процента только раздражают, то у вас... согласно моей книге... большие неприятности. Значит...

**Фанатизм в последних двух процентах — вот что отличает «довольно неплохую работу» от ВАУ!**

Финалисты — лучшие из людей! Они нужны в каждом проекте!

РКД: сила финалистов!

1. **Признайте** наличие проблемы... учитывайте такую возможность... и тот факт, что «это» дается не каждому.
2. **Привлеките** на свою сторону господина Последние Два Процента! Спросите у знакомых, нет ли у них кого на примете. Ищите проверенного финалиста.
3. **Защищайте** господина Последние Два Процента от нападок Безнадежного Придиры.
4. **Вознаградите** господина Последние Два Процента как полноправного члена команды. (Точно так же, как бейсбольные команды вознаграждают своих запасных игроков. Некоторые — такие, как бывший игрок команды Окленда Дэннис Экерсли, — были лауреатами престижной премии как лучшие питчеры лиги.)

## 41.

Станьте мастером 15-минутных совещаний! За 15 минут можно изменить мир (или хотя бы сделать его более организованным)!

«Обязательное» утреннее совещание *продолжительностью не более 15 минут*, на котором мы определяем основные события дня и сложные вопросы, нуждающиеся в рассмотрении, может иметь решающее значение.

Кроме того, когда в течение дня возникает определенная проблема, созовите 15-минутное совещание... и решите ее.

Если постараетесь строго придерживаться правила пятнадцати минут, то вскоре поймете, что получили в свое распоряжение чрезвычайно мощное средство!

### Суть

15-минутное совещание — это еще один элемент моей мантры/ кампании под названием «Это так просто, тупица!». Вблизи я наблюдал данный процесс на канале CNN, а также слышал о нем в старой/легендарной компании Lockheed Skunk Works. А еще... испробовал его сам. И... навязал его другим. Короче говоря,

**он действует.**

Если у человека есть всего 15 минут на то, чтобы уладить дело, он улаживает его именно за 15 минут. Здесь нет места неопределенности, демагогии, излишней почтительности. Человек учится излагать дело просто и ясно (еще один полезный навык). Исчезают все мелкие, ненужные ритуалы, из-за которых совещания часто превращаются в бесконечную болтовню. Обычное совещание продолжительностью не более 15 минут требует *исключительных действий... четкости... краткости... концентрации... простоты.*

Конечно, управление проектом требует проведения самых разных совещаний. Но в 15-минутном есть свое ВАУ!: встреча в начале дня... чрезвычайно *быстрое... священное...* событие, благодаря которому рассматривается максимальное количество насущных вопросов... с молниеносной скоростью... и решаются они тоже... с молниеносной быстротой.

## РКД: утренние летучки

1. Итак... **проведите/назначьте** ее — вашу первую «утреннюю летучку» — в течение следующих 24 часов. (И, скажем, каждые 24 или 48 часов в будущем.) Повестка дня: *во-первых*, что случилось за последние сутки, *во-вторых*, что происходит сегодня, и *в-третьих*, ничего больше!

2. Никогда не затягивайте встречу до 16 минут! (Четырнадцать было бы еще лучше.) **СЛЕДИТЕ ПО СЕКУНДОМЕРУ.**

3. Если вы (менеджер проекта) отсутствуете... отправьте на совещание своего представителя. Проводите совещание, даже если собралось всего трое из 14. **НО ПРОВОДИТЕ СОВЕЩАНИЕ! НЕПРЕМЕННО!** Пусть *никто* не сомневается, что никто не пропускает совещание просто так. (Точка.)

## 42.

### П-р-а-з-д-н-у-й-т-е!

Любое событие или достижение стоит того, чтобы по его поводу устроить небольшой праздник. Смысл в том, чтобы поддерживать боевой дух команды... и заставить других говорить о себе.

#### Суть

Выполнять — любую действительно КЛЕВУЮ работу — непросто. Неожиданные трудности: материал не привезли... единомышленник отворачивается от вас... ключевой член команды ушел в другой проект как раз в тот момент, когда вы больше всего в нем нуждаетесь...

В итоге, как и в конце напряженного баскетбольного сезона высшей лиги, когда были сыграны 162 матча, основная задача менеджера (в нашем случае менеджера проекта) — не дать угаснуть энтузиазму.

Короче говоря, лучшие менеджеры проекта — беззастенчивые энтузиасты. («Я распространитель энтузиазма», — говорит Бенджамин Зандер, известный дирижер Бостонской филармонии... и признанный эксперт по менеджменту.) Они ищут малейший повод... о-т-п-р-а-з-д-н-о-в-а-т-ь/похвалить/прославить/поаплодировать/отметить... поддержать боевой дух команды.

**Распространитель энтузиазма:** вот в чем секрет! Можете ли вы назвать себя так? Если да... а вы уверены? Если нет... что же вы собираетесь с этим делать? В течение следующих двух часов? (Возможно, важно обладать определенными качествами

характера, но по опыту я знаю, что энтузиазму можно научиться... например, можно развить в себе привычку устраивать спонтанные праздники.)

РКД: главный энтузиаст!

1. Что — *конкретно* — вы сделали за последние **2/12/24/48 часов**, чтобы «поддержать боевой дух войска»? (Если ничего... стыдитесь!)

2. Ищете ли вы инстинктивно — **ежедневно!** — любую возможность отпраздновать что-то... независимо от величины события?

3. Можно ли назвать вас мастером футболок? Мастером... ручек... флажков... сувениров для ведущих клиентов? Мастером... чего угодно, благодаря чему проект движется вперед? Еще одна подсказка: **этому можно научиться!**

4. В течение следующих 48 часов представьте своей команде какой-либо конкретный символ (может, торт в форме... вашего проекта?) ее великолепной работы и вашего ВАУ!-проекта.



## 42а. Празднуйте неудачи!

Помните, что говорит эксперт по промышленному дизайну Дэвид Келли? «В равной мере вознаграждайте за успех и неудачу. Наказывайте за бездействие». Написать это просто, но понять (многим консерваторам) чертовски сложно — не говоря уже о том, чтобы поступать так.

### Суть

Это аксиома. Если правящей религией является быстрое создание прототипов... то очевидным — и популярным — святым будет быстрый провал. (Вообще-то, настоящий святой — это быстрый триумф, но в стремлении к нему святость приобрел и быстрый провал.)

**Это настоящая аксиома: быстрые испытания приносят быстрые неудачи. Что — конечно же — влечет за собой быстрое приспособление. А за ним — естественно — следует быстрый успех. А именно это и есть наша цель!**

Кроме того, подобного не наблюдается в большинстве — 98 *процентах?* — компаний.

Значит... говорю вполне серьезно... **П-Р-А-З-Д-Н-У-Й-Т-Е ЭТИ БЫСТРЫЕ НЕУДАЧИ!** Вспомните полезный совет участника сиднейского семинара Фила Дэниелса: «Вознаградите за... отличные/благородные/честные/крутые... неудачи! Наказывайте... за *посредственный успех!*»

ВАУ!-проекты — полная противоположность посредственному успеху. И говоря по правде, стремление/поиск/нацеленность на ВАУ! может привести (и обязательно приведет) к... да... неудаче (неудачам). Но — согласно моей книге — намного лучше стремиться к сногшибательному ВАУ!... чем потратить месяцы (годы?) на не-ВАУ!, на незапоминающийся «успех». Значит, отмечайте такие достижения... результат стремления к абсолютному превосходству (которое подчас поражает своими *негативными качествами*).

РКД: принимайте неудачи!

1. Похвалили ли вы (руководитель проекта/отдела) — *в этом месяце* — членов команды, которые стремились к звездам... и набили шишки? Это не шутка... и не иносказание.

Я ГОВОРЮ О ПРАЗДНОВАНИИ ВЕЛИКОЛЕПНЫХ НЕУДАЧ!  
СООБЩА!

2. Может быть, начните вручать еженедельный приз «Лучшая неудача». Например, **бронзовый болт**, который лауреат будет хранить всю неделю. *Почему бы и нет?*

3. **Рассказывайте истории...** вслух, регулярно... о стремлении к звездам, хотя это (**очень часто**) подразумевает неудачи (**а подчас и б-о-л-ь-ш-и-е неудачи**). Четко заявите, что вы знаете: подобные проблемы обязательно возникнут, и даже, более того, приветствуете/почитаете/**прославляете**/п-р-а-з-д-н-у-е-т-е.

## 43.

Настройка антенны! Главное здесь — действие. Именно так! Но не позволяйте фанатизму сбить вас с правильного курса по направлению к ВАУ!/красоте!/революции!/влиянию!/горячим поклонникам!

Двигаясь с ошеломительной скоростью, никогда не теряйте волну ВАУ!. *Каждый* быстрый прототип *должен* быть красивым/КЛЕВЫМ быстрым прототипом! Кроме того, время от времени распускайте свою команду, чтобы можно было подумать об основополагающих принципах ВАУ!, и спрашивайте уважаемого советчика:

ЭТО ВСЕ ЕЩЕ ПОХОЖЕ НА ВАУ!?

Суть

*Идея*: никогда — ни за что! — не забывайте: ВАУ!/КРАСОТА/РЕВОЛЮЦИОННОСТЬ/ГОРЯЧИЕ ПОКЛОННИКИ/ВЛИЯНИЕ. Главное в разделе о выполнении — скорость/действие. Попробуй! Проверь! Поднажми! Измени! С-Е-Й-Ч-А-С Ж-Е!

И я утверждаю — решительно! — что это главное правило любого исполнителя.

**Тем не менее в спешном тестировании/изменениях не позволяйте ВАУ! (и т. д.) отойти на задний план.**

Сделать это проще всего. Вы торопитесь. Успешные испытания идут одно за другим. **НО ПО-ПРЕЖНЕМУ ЛИ ОНИ НЕВЕРОЯТНО КРУТЫЕ?** Потому что если это не так... никакая скорость в мире не сдвинет вас с места! Вернитесь к первым принципам (в нашей книге): любой ценой сохранять связь с источником/вдохновением/ВАУ!

РКД: помните про ВАУ!

1. Говорите о ВАУ! каждый день. Без шуток! (**Черт побери!**)
2. Составляйте напоминания о ВАУ! (например, регулярные электронные рассылки), которые возвращают членов команды к ВАУ!... какой бы сложный этап они сейчас ни переживали.
3. Когда половина проекта уже готова... **распустите команду...** и спросите... стоит ли продолжать работу.

Будет ли это ВАУ!?

## 44.

У проекта есть индивидуальность.  
Он живой. Проект = жизнь... дух...  
личность

Поэтому... активно поддерживайте эту «личность проекта».

Суть

**Индивидуальность — это все!** Вот что говорят нам мудрые маркетологи... пытаюсь объяснить продолжительный успех компаний Coke... IBM... BMW... и недавнюю популярность Starbucks... Nike... Intel.

Но разве индивидуальность свойственна лишь брендам крупных корпораций? Я так не думаю. Более того, я убежден, что создание (и сохранение) индивидуальности — в стиле Starbucks/BMW — это практически «превосходная реализация» видения любого чемпиона ВАУ!-проекта/руководителя проекта. (Хотя Бог знает почему — **как обычно!** — вы не найдете даже упоминания этой идеи ни в одной книге по управлению проектами!)

ВАУ!-проект = Характер = Личность = Бренд = Индивидуальность

## РКД: Индивидуальность! Характер!

1. Что здесь происходит? Что мы пытаемся сделать? ЧТО МЫ СИМВОЛИЗИРУЕМ? Работайте — без усталости — над этими вопросами. Они служат важным элементом повседневного исполнения будничных задач. Ведь зачем что-то внедрять, если только это не что-то оригинальное или великое?

2. Что такое *индивидуальность*? Поговорите об этом с командой... в общем... в контексте вашего будущего ВАУ!-проекта.

3. Позвоните другу — или другу друга — которого можно назвать «консультантом по индивидуальности». Пригласите его на обед. Убедите выступить перед вашей командой с рассказом об индивидуальности в стиле кофеен Starbucks... и как эти понятия применить к вашему «обычному» проекту. (Вспомните мое утверждение: ни один проект не должен быть «обычным». Он должен быть первым шагом на пути к ВАУ!.)

4. Немного эгоистично: прочтите мою книгу «Преврати себя в бренд». (Мы включили ее в эту серию именно потому, что убеждены: индивидуальность (проекта или человека) — это обязательное условие успеха в эпоху нового мирового порядка... где неизбежная мантра-аксиома звучит так: «Символизируй что-то или уйди с дороги».)

## 45.

### Забросьте сеть немного дальше

Когда-нибудь вам придется плыть по течению. Не очень скоро. Но все же придется.

#### **Другими словами... пора заинтересовать руководство.**

Когда кто-то из власть имущих покажется на горизонте, постарайтесь рассказать ему, что испытания вашего проекта прошли успешно. Проведите несколько «общественных» брифингов. Включите в свой расширяющийся и более чем дружелюбный консультативный совет нескольких представителей истеблишмента.

#### Суть

Проект успешно развивается, и вы должны сбросить (иронично) свою революционную личину и принять (да... **принять!**) «врагов»/руководство. В сторону вчерашнего Фомы неверующего (которого вы очень раздражали) нужно уверенно — и грациозно! — бросить сеть.

**Все просто: если ваше дело/ваше «дитя» идет с «большинством», значит, нужно энергично завоевывать себе союзников среди «большинства».**

Точка.

РКД: обхаживайте руководство!

1. Смените облик. Спустите пиратский флаг. **Теперь мы идем с большинством!**

2. В прямом смысле слова выработайте официальный — подробный/энергичный — план завоевания руководства. Например, начните с серии брифингов — **25 встреч за 25 дней?** — чтобы поделиться своими (теперь уже почти законченными) наработками с представителями большинства/бухгалтерами/помешанными на системах. Пригласите их на презентацию (или проведите эту презентацию у них).

3. Включите кого-то из руководителей в команду! Ладно... всего три месяца назад «они» пренебрежительно отозвались о вас. Подумаешь! Сейчас... они вам нужны.

Поэтому привлекайте их на свою сторону...

любите их...

**используйте их...**

позвольте им использовать вас...

пусть они почувствуют себя «членами семьи»  
(даже если при этом вас начинает тошнить!).



## 46.

# Никогда не упускайте из виду клиентов!

КЛЮЧ К УСПЕШНОМУ ВЫПОЛНЕНИЮ —  
*НЕ* ПРИВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДСТВА, А ИНТЕРЕС ПЕРВЫХ  
КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ ВО ВСЕУСЛЫШАНИЕ *УМОЛЯЮТ*  
ДАТЬ ЕЩЕ... ЕЩЕ... ЕЩЕ. УМОЛЯЮТ ТАК ГРОМКО,  
ЧТО РУКОВОДСТВО НЕ СМОЖЕТ ПРОИГНОРИРОВАТЬ  
ИХ (ИЛИ ВАС!).

Например, с самого первого дня не забывайте о «сарафанном маркетинге». Собирайте и публикуйте «небольшие» истории и доказательства успеха. (Подсказка: хорошие истории = хороший маркетинг.)

Суть

Идея:

**Успешное «выполнение» зависит от первых клиентов, которые любят нас и наш «товар» и готовы дать нам блестящие рекомендации.**

**Я так зол! (Даже очень!)** О первых клиентах как основных наших сторонниках просто не упоминается в литературе по управлению проектами. Повторяю: как же это глупо!

На данном этапе развития нашего ВАУ!-проекта мы на самом деле изо всех сил пытаемся расширяться. Расширяем сеть сторонников. А также работаем над сетью клиентов.

**Теперь нам необходим такой член команды (один... или несколько), который бы «руководил» нашей растущей сетью клиентов.**

Нам нужно организованно заняться расширением сети клиентов.

РКД: пользователи как явные поклонники!

1. Назначьте проведение совещания для клиентов... **сегодня**. Прежде всего, превратите пользователей в шумный, но организованный ликующий сектор. Выделите члена своей команды — или пригласите кого-то со стороны, — кто бы стал специалистом по клиентам.

**Сделайте этот процесс официальным и систематизированным.**

2. **Используйте своих клиентов!** Разумеется, это «продажа». Но в то же время вы переходите к этапу окончательного оттачивания. Десятки небольших изменений, которые посоветуют вам реальные пользователи/представители большинства, сыграют решающую роль и определят успех... или неудачу... всего проекта. (Да, жалкая неудача — или посредственный успех — еще возможны. Не забывайте об этом!) Еще раз повторяю: *систематизируйте* процесс привлечения клиентов на свою сторону.

## 47.

# Разработайте программу управления слухами. Маркетинг — это выполнение

Увы, мало кто понимает это. Сотрудники компаний обычно действуют по принципу «Если мы сделаем что-то, то слухи придут сами». Катастрофа!

*Еще раз основная мысль: молва не возникает автоматически.* Но ее можно вызвать — потратив на это не энную сумму, а достаточно времени. Нет формальной программы управления слухами... нет никакой молвы.

### Суть

Теперь — когда выполнение становится все более сложным — мы говорим о безудержном маркетинге. О маркетинге в изначальном смысле.

### **Без маркетинга вы н-и-ч-т-о.**

Маркетинг/связи с общественностью/слухи — очевидно, что все это вполне самостоятельная дисциплина. Может, пришла пора нанять — или упросить — настоящего специалиста по маркетингу на полный рабочий день, чтобы нанести на проект последний штрих? Возможно!

Исследования различных команд показали: на разных этапах реализации программы/проекта нужны разные лидеры.

Может быть, сейчас самое время назначить фактическим руководителем команды ее маркетолога... или привлечь с той же целью специалиста со стороны. ПОДУМАЙТЕ — УСЕРДНО — ОБ ЭТОМ!

РКД: Слухи!

1. Изучите истоки великих проектов/продуктов. Первый компьютер компании Apple... система Windows 95... бритва MACH 3 компании Gillette... автомобиль Volkswagen Beetle. Seriously отнеситесь к маркетингу/слухам... считайте это стратегическим вопросом, требующим пристального внимания. Он заслуживает такого отношения, поверьте.

**2. Назначьте (или пригласите) менеджера по распространению слухов.** (Сейчас же.)

**3. Разработайте официальный план по управлению маркетингом/слухами...** даже если это всего лишь шестинедельный проект. (Не важно, продажа все так же имеет значение!) Подойдите к созданию программы по управлению молвой так же энергично и творчески, как и к самому проекту. Именно сейчас все сооружение может развалиться... если не отнестись к этому о-ч-е-н-ь серьезно. И о-ч-е-н-ь внимательно.

# Реприза

## Выполнение

### Мой революционный ВАУ!-проект

В компании McKinsey я был человеком с маленьким и довольно глупым проектом. В результате он превратился в книгу «В поисках совершенства». (А также в огромную программу/ключевую деятельность для компании.) Сегодня я могу сделать следующие выводы.

**1. Будьте наивны.** Нет ничего важнее невежества — даже если оно и намеренное. Люди, практикующие дзен-буддизм, называют это развитием «разума новичка». В компании McKinsey я действительно был поразительно невежественным... в том, что касается умения «совершить что-то». Зная о компании то, что я знаю сейчас, я бы никогда не согласился выполнять то задание. (Слава Богу, я ничего не знал!)

**2. Вы должны верить... и иметь на то причину!** Я действительно верил в свой проект по повышению организационной эффективности. И я действительно верил, что компания делает все не так: то есть придает слишком большое значение стратегии и слишком малое — организационной культуре и реализации проектов.

**3. Будьте готовы к серьезным неприятностям.** Против меня ополчились несколько лучших сотрудников McKinsey... к тому же самых влиятельных. Обычно я веду себя как слизняк... но

в тот момент у меня было настоящее дело (я обожал то, чем занимался!), поэтому я не сдавался. (Целых четыре года я терпел ущемления... потом... не выдержал.)

**4. Вам — отчаянно — нужны друзья.** У меня был один действительно хороший приятель (Алан Кеннеди) — невероятно умный! Его поддержка — а также вера в меня и мой проект — сыграли решающую роль.

**5. Я работал не покладая рук.** Чудак/нарушитель спокойствия — в данном случае я — должен казаться сильнее и работать усерднее своих противников.

**6. Далеко забрасывайте сеть.** Еще один наставник из McKinsey, Алан Паккетт, научил меня искать союзников в самых неожиданных местах. У меня была великолепная группа сторонников-чудаков. Это помогло — мягко говоря.

**7. Чтобы иметь б-о-л-ь-ш-о-е значение, вы должны модифицировать вопрос.** *В конечном итоге я (мы) модифицировал основную идею «организационной эффективности организации» в контексте компании McKinsey... а также, в определенном смысле, и всего мира.*

**8. Все должно быть целостным.** Благодаря помощи (во многом!) моего друга и руководителя Боба Уотермана мы разработали понятную парадигму. (Ненавижу это затасканное понятие, но, думаю, здесь оно уместно.) Мы создали когерентную модель — так называемый «Каркас 7С McKinsey» — которую смогли понять большинство сотрудников компании... и пользуются ею до сих пор (даже двадцать лет спустя!).

**9. Не бойтесь сделать еще одну попытку.** Я пробовал и пробовал, никогда не пытаюсь сделать вид, что прав во всем.

10. **Выходите на публику... пораньше.** Это было чертовски страшно... но очень скоро мы заговорили вслух... посредством публикации статей и проведения семинаров. У нас было несколько провалов. Но, кроме того, мы многому научились. Быстро. (Это еще слабо сказано.)

11. **Создавайте сеть «безвластных».** Некоторые из «моих» первых сторонников теперь стали известными людьми. В то время они не были такими. Утверждаю: ищите крутых, преданных делу людей. Не смотрите на то, наделены они властью или нет.

12. **Привлекайте сторонников... постоянно.** Чтобы внедрить свои идеи «в систему», мне фактически пришлось постоянно искать сторонников. Только создав паутину, охватывающую буквально весь мир, вы получите шанс оставить после себя определенное наследие.

13. **Чем дальше, тем лучше.** Я работал на расстоянии пяти тысяч миль от главного офиса компании. (То есть в Сан-Франциско, а не в Нью-Йорке.) Это помогло!

14. **Лелейте менталитет «второй скрипки».** В то время в McKinsey шла работа над параллельным, намного более крупным проектом. Поэтому... от нас мало чего ожидали. Это оказалось большим преимуществом. (Мы работали в тени.)

15. **Не бойтесь д-а-л-е-к-о высовывать шею.** Мы организовали крупное мероприятие — пятидневный семинар с участием нескольких очень важных людей — на самых первых этапах работы над проектом. Это был Б-О-Л-Ь-Ш-О-Й риск. Но дело того стоило. (Как я понимаю сейчас.) Мы доказали, что достаточно серьезны, чтобы обратить на себя внимание нескольких больших шишек.

**16. Ищите хорошее прикрытие.** Я бы не выжил, если бы у меня не было хорошего прикрытия... а именно Боба Уотермана, чудака, но при этом представителя истеблишмента.

**17. Не будьте придурком.** У меня было задание. Я верил. Я оспаривал общепринятое мнение... в о-ч-е-н-ь гордой организации. Но мне дали хороший совет: БУДЬ ХОРОШИМ! Значит, не обижайся — и не принимай все на свой счет, — когда все идет не так, как тебе хочется. Это значит: будьте готовы к неприятностям, которые обязательно возникнут, если вы занимаетесь чем-то серьезным. Первым приходите на совещание — в консервативном костюме, ведите себя вежливо, и все в таком духе. (Иногда это было непросто... например, когда человеку, которого я не уважал, нужно было содрать с меня шкуру. И в конце концов я казался придурком — с точки зрения истеблишмента — в том, что касалось моего проекта. Поэтому я ушел. Перевод: меня выжили.)

**18. Расположение руководства не помешает.** Если бы мы провалились, мало кто заплакал бы от этого. Но два топ-менеджера (очень серьезные люди) — Рон Дэниел и Уоррен Кэннон — с симпатией относились к нам/нашему делу.

\*\*\*

Конечно, история на этом не заканчивается. Но это те самые важные моменты... которые подтверждают основные мысли данной части.



IV  
Выходите!



*Мистер Гингрич двигал историю... Невероятная интуиция — вот одна из составляющих, позволивших ему стать спикером, наряду с оптимизмом и воображением... В восприятии самого себя он настолько свыкся с мыслью о собственном отличии от других, о собственной оригинальности, что теперь просто не мог осознать своей принадлежности к избранным.*

Wall Street Journal, 9 ноября 1998 года,  
о том, что Ньют Гингрич сложил с себя полномочия  
спикера палаты представителей

Главный архитектор туннеля под Ла-Маншем вряд ли будет лучшим руководителем его строительства. Это очевидно. То же самое можно сказать о большинстве проектов: энтузиаст-мечтатель-продавец-неутомимый создатель прототипов, скорее всего, окажется самым плохим кандидатом на должность руководителя, который будет курировать повседневную деятельность или отвечать за ювелирную точность подгонки отдельных деталей системы друг к другу. Значит, приходит время отметить успех... передать бразды правления... отойти от дела... освежить взгляд... и вернуться с новой невозможной мечтой... то есть с ВАУ!-проектом.

## 48. Распродавайте!

Раньше было так: «мы» против «них»... Но теперь, если мы действительно хотим оказать заметное влияние на мир, пришло время заручиться поддержкой руководства. Из смутьяна и короля оборванцев вы должны превратиться во внимательного слушателя, последователя систем, процедур и ритуалов.

**Следовательно, во-первых, вы должны хорошо относиться к людям, которые, возможно, ставили вам палки в колеса/оскорбляли последние восемь месяцев, во-вторых, вы должны полюбить руководства по эксплуатации, благодаря которым ваш проект будет увековечен в камне.**

**Помните: настоящий продолжительный успех =  
= принадлежность к большинству.**

В мире бизнеса это означает болезненный переход от предпринимательского к профессиональному менеджменту. Редко кому это дается легко. Значит, пришла пора для нового верховного главнокомандующего.

Суть

Подставьте вторую щеку! Ваш ребенок — ВАУ!-проект — окажет продолжительное воздействие только в том случае, если покинет родное гнездо и заявит о себе среди большинства. Облик революционера пора сменить на шелковый костюм администратора.  
**ЭТО Ф-А-К-Т.**

РКД: примкнуть к большинству

1. Увеличьте команду. Опять. И еще раз. А затем снова. Привлеките в нее «специалистов по системам». Начните работать

**неутомимо!**

над составлением руководства по эксплуатации/над документацией, которая облегчит внедрение ваших планов в повседневную деятельность компании.

2. Заведите друзей — **хороших!** — в отделе информационных систем. В отделе по работе с персоналом. В... да в каком угодно отделе! Подготовьте почву для совершенно нового этапа проекта. Переключите свою «стратегию обедов» (время, посвященное завоеванию сторонников) с чудаков и отступников на настоящих, чистокровных представителей истеблишмента.

3. Привлеките на свою сторону «главных отступников» во всех ключевых областях — кадры, информационные системы, финансы... — именно эти люди станут новыми пастырями вашего проекта на следующем — решающем! — этапе.

НЕ ОБМАНЫВАЙТЕ САМИ СЕБЯ, СЧИТАЯ,  
ЧТО ПИРАТЫ/КОМАНДЫ РЕВОЛЮЦИОНЕРОВ  
(В ТОМ ЧИСЛЕ И ВЫ) САМОСТОЯТЕЛЬНО  
СО ВСЕМ СПРАВЯТСЯ.

ПОДСКАЗКА: ЭТО НЕВОЗМОЖНО!

## 48а.

Привлеките в команду господина Завершителя... не менее страстного, чем вы! (Который о-б-о-ж-а-е-т администрирование.)

### Суть

Кульминацией большого дела считается «планирование преемственности». Часто его проводят неудачно... игнорируют до последней минуты... или безнадежно политизируют. Тем не менее не будет преувеличением сказать, что это необходимое условие того, что ваше наследие будет жить еще долгие годы!

**Отсюда мой искренний совет: серьезно отнеситесь к планированию преемственности.** (Для ВАУ!-проекта это не менее важно, чем поиск нового главы для корпорации.) Потратьте на это время... достаточно много времени. Ищите — в самых неожиданных местах — следующего руководителя, наделенного вашей безграничной страстью и необходимыми навыками для завершающего этапа проекта. Отложите свой уход до тех пор, пока не сделаете все возможное, чтобы обеспечить идеальный переход.

РКД: находка! Мой великолепный преемник

1. Когда ваша «эра» приблизится к концу — а это неизбежно, — подойдите к поискам вдохновенного преемника со всей свойственной вам энергией.
2. Изучите планирование преемственности. Поговорите с консультантами, специализирующимися на этом.
3. Не сдавайтесь... пока не доведете поиски до конца. Или пока это в ваших силах.

*И еще раз:*

ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО.

Для этого нужно время...

Воображение...

Политические навыки...

Эмоциональная энергия...

А также: полное отсутствие эгоизма.

(Каждого пункта — в изрядном количестве!)

## 49.

Внедрите своих чудаков  
в большинство... где они  
станут мутирующими вирусами,  
защищающими вашу (странную) точку  
зрения!

### Суть

Здесь нужно подчеркнуть два о-ч-е-н-ь важных пункта.

1. Заботьтесь о своих «войсках». Это гордые воины в шрамах от боевых ранений. Убедитесь, что они прочно стоят на ногах!

2. Последуйте совету моего друга-революционера из Военно-воздушного Флота США, бывшего руководителя Тактического авиационного командования, генерала Билла Крича:

**ВЫДЕЛИТЕ ДОСТАТОЧНО ВРЕМЕНИ НА ТО,  
ЧТОБЫ РАСПОЛОЖИТЬ СВОИХ ЧУДАКОВ/МУТАНТОВ/  
НОСИТЕЛЕЙ ВИРУСА ВАУ! НА ТАКИХ ДОЛЖНОСТЯХ  
В КОМПАНИИ, ГДЕ БЫ ОНИ МОГЛИ РАСПРОСТРАНЯТЬ  
СВОЮ НОВУЮ, ЧУДАКОВАТУЮ РЕЛИГИЮ.**



РКД: засевайте!

**1. Работайте (долго и упорно) вместе со всей своей командой над тем, чтобы найти место для *каждого* ее участника.**

Ключевое место! Не обязательно «у власти»... но на достаточно высоком уровне, чтобы они могли неограниченно распространять свои (ваши!) странные идеи. (Подсказка: одно из сказочных последствий — вы приобретете репутацию «человека, который заботится о своих людях». Это поможет — неоценимо! — когда в дальнейшем вы будете обращаться за помощью. А вы точно будете это делать!)

**2. ЭТО Ч-Е-Р-Т-О-В-С-К-И ВАЖНО!**

**И ВСЕГДА УПУСКАЕТСЯ ИЗ ВИДУ.**

*Забудьте об этом... и весь потенциал проекта, который вы так долго и упорно создавали... даже на последнем этапе... превратится в пыль.*

## 50.

### Напишите историю проекта. Устройте настоящий праздник!

*Разошлите 100 — или 250, а может 2500, — благодарственных открыток. (Никогда не забывайте о своей сети!)*

Благословите преемника. Возьмите несколько выходных дней (недель!).

А затем... начинайте все сначала.

*Такова жизнь профессионала ВАУ!-проектов.*

#### Суть

Время праздника!

Отмечайте! Радуйтесь! Напишите историю своей команды!  
Сделайте фотоальбом! Отдохните! Расслабьтесь!

(А потом... начинайте все сначала!)

РКД: празднуйте и смывайтесь!

1. Организуйте — тщательно — грандиозную вечеринку. Или несколько.
2. Отметьте всех и каждого... кто помог вам хоть чем-то.
3. Создайте ауру доброжелательности... и неизбежности... во-круг своего проекта.
4. Затем... сыграв отбой... уходите. Быстро. Грациозно.

## Послесловие: вы присутствовали при создании?

В фильме «Паттон» актер Джордж Скотт, стоя перед огромным американским флагом, обращается к будущим солдатам. «И когда, — говорит он, — ваш сын спросит: “Папа, что ты делал во время Второй мировой войны?”, вам не придется отвечать: “Разгребал навоз в Луизиане!”».

Осенью 1998 года я сам работал практически по этому принципу, выступая перед тысячами менеджеров информационных систем, которые внедряли стандарт CRM (управления взаимоотношениями с клиентами). Могу поклясться, что этот стандарт — двигатель революции «белых воротничков». Тем не менее большинство проектов, над которыми трудились эти люди, практически не использовали в полной мере его потенциал.

Поэтому я вспомнил слова генерала Паттона (Скотта) (говоря по правде, прорычал их точно так же, как Скотт), а затем спросил: «И когда ваш сын или дочь спросит вас: “Папа, что ты делал во время Великой конкурентной революции XXI века?”, вы хотите ответить: “Разгребал навоз старой компании в [здесь подойдет название любого города]”?»

\*\*\*

Другими словами:

Куда, черт побери, подевался ВАУ!?

\*\*\*

Я знаю все отговорки — внутренняя политика, ужасный начальник... — но ни одну из них я не мог бы назвать убедительной. «Вы благословенны, — так закончил я свое выступление. — Вы профессионалы в сфере информационных систем, владеющие ключами от сейфа. От вас зависит, играть или не играть... выиграть или проиграть. Сможете ли вы храбро двинуться в будущее, сконструированное по вашему собственному желанию? Добьетесь ли вы ВАУ!? Или будете сидеть на обочине и довольствоваться посредственным успехом, в то время как бушует революция, которая случается раз в пятьсот лет?»

Движение!

Как дерзко! Основать движение?! Именно это мы собираемся сделать.

Название: РАБОТА МОЖЕТ ЧТО-ТО ЗНАЧИТЬ!

(Или антидилбертовское движение.)

Нам до смерти надоело ныть по поводу отвратительных боссов. (Или компаний.) Это — как мы понимаем — наша жизнь... Жить... или проиграть. Формировать самим... или позволить формировать себя.

Дилберт очень веселый. (То есть относительно денег.) Но есть одна проблема. Дилберт демонстрирует не только цинизм (чувство, которое я ценю), но и фактическое согласие с отсутствием у вас власти. Отсутствие власти... в самое крутое время за многие века, когда можно оставить свой след. И именно здесь я провожу черту!

**Это моя жизнь.** Которую можно прожить в полной мере. Или нет. И я, черт побери, решительно настроен насладиться ею полностью. Думаю, в этом я не одинок.

Поэтому мы с коллегами... дерзко... основываем движение

**Работа может что-то значить!**

Мы приглашаем вас присоединиться. Членский взнос — время, которое потребуется для того, чтобы набрать на компьютере адрес [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com).

Добро пожаловать на борт!

(P. S. Наверное, вы заметили огромный ! в этом разделе. Это не случайно. Это наш символ... восклицательный знак... который означает, что мы, насколько это возможно, отказываемся от мировоззрения Дилберта, договорились?)



[www.tompeters.com](http://www.tompeters.com)

## Рекомендуемая литература

*ВАУ!-истории.* Как вы уже знаете, мне совсем не нравится «литература по управлению проектами». Но все же существуют великолепные книги по этой теме — настоящие ВАУ!-истории. Например...

ORGANIZING GENIUS: THE SECRETS OF CREATIVE COLLABORATION, by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977). Превосходный, вдумчивый анализ деятельности Lockheed Skunk Works, Disney Feature Animation Unit и других «великих компаний, гонящихся за ВАУ!», как их называют авторы.

HOT GROUPS: SEEDING THEM, FEEDING THEM, AND USING THEM TO IGNITE YOUR ORGANIZATION, by Jean Lipman-Blumen and Harold Leavitt (London: Oxford University Press, 1999). Близкий — и редкий! — брат книги Бенниса и Бидерман. Отличные команды, выполняющие отличную работу. В ней описывается, какой будет работа в новом тысячелетии.

THE SOUL OF A NEW MACHINE, by Tracy Kidder (Boston: Little, Brown, 1981). В этой классической книге день за днем описывается работа над новым компьютером в компании Data General. Подробнее см. главу 10 моей книги *A Passion for Excellence*. См. также чудесную книгу *House*, by Tracy Kidder (Boston: Houghton Mifflin, 1985).

THE MAKING OF THE ATOMIC BOMB, by Richard Rhodes (New York: Simon & Schuster, 1986). Огромная книга, рассказывающая о «праматери» всех проектов — о проекте «Манхэттен». THE INVENTION THAT CHANGED THE WORLD: HOW A SMALL GROUP OF RADAR PIONEERS WON THE SECOND WORLD WAR

AND LAUNCHED A TECHNOLOGICAL REVOLUTION, by Robert Buder (New York: Simon & Schuster, 1996). Близкая родственница книги о бомбе.

747: STORY OF THE BOEING SUPER JET, by Douglas Ingells (Fallbrook, CA: Aero Publishers, 1970). Рассказ о драме! (И о BAY!-проекте.)

ENDURANCE: SHACKLETON'S INCREDIBLE VOYAGE, by Alfred Lansing (Carroll & Gray, 1999). Истории об исследователях Северного и Южного полюсов — это настоящие рассказы о BAY!-проектах. Стремление. «Продажи». Политика. Создание Команды. Экстаз. Агония. В списке эта книга о путешествии Эрнеста Шеклтона к Южному полюсу идет первой. См. также Worst Journey in the World, by Apsley Cherry-Garrard (Carroll & Gary, 1997) о последнем путешествии на Южный полюс Роберта Фалькона Скотта. А также по той же теме см. книгу Into Thin Air, by John Krakauer (New York: Anchor Books, 1999). Снова ад в деталях... Политика... Страсть в работе над BAY!-проектами, в данном случае при восхождении на Эверест в 1996 году.

THE DEVIL'S CANDY: THE BONFIRE OF THE VANITIES GOES TO HOLLYWOOD, by Julie Salamon (Boston: Houghton Mifflin, 1991). Узнайте много нового о фиаско проекта — в стиле Голливуда.

«LEONARD BERNSTEIN: REACHING FOR THE NOTE», фильм режиссера Сьюзен Лейси (1998 г.) О человеке, который в своих проектах всегда стремился к BAY!, часто проигрывал... тем не менее был ведущим музыкантом столетия.

\*\*\*

Общая литература. Нам подойдут также книги о политике и военных кампаниях. По сути, в такой литературе описывается BAY!, горе, проявления человеческой природы... эти темы никогда не затрагиваются в большинстве «официальных» — и зачастую противоречивых — книг по управлению проектами. Например...

THE MAKING OF THE PRESIDENT 1960, by Theodore Harold White (New York: Atheneum Publishers, 1961). (См. также The Making of the President 1964, 1968, 1972).

PRIMARY COLORS: A NOVEL OF POLITICS, by Anonymous... Joe Klein (New York: Random House, 1996). Забудьте, что вы знали о нашем человеке в Белом доме. Он попал туда... а мы с вами нет... и этот процесс был настоящим ВАУ!-проектом. (Правда?)

«THE WAR ROOM» (фильм) Pennebaker Associates Inc. & McEttinger Films, Inc., Vidmark Entertainment, 1994. Джеймс Карвилл... крупным планом.

ALL'S FAIR: LOVE, WAR, AND RUNNING FOR PRESIDENT, by Mary Matalin and James Carville, with Peter Knobler (New York: Random House, 1994).

«ПАТТОН» (фильм) Twentieth-Century Fox; сценаристы — Френсис Форд Coppola и Эдмунд Норт, режиссер — Франклин Шаффнер. Генерал Паттон был настоящим специалистом по ВАУ!-проектам... хотя и с несколько слабыми политическими навыками!

THE RICKOVER EFFECT: HOW ONE MAN MADE A DIFFERENCE, by Theodore Rockwell (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1992). Создание атомного флота было более чем важным событием!

DOC: THE STORY OF DENNIS LITTKY AND HIS FIGHT FOR A BETTER SCHOOL, by Susan Kammeraad-Campbell (Chicago: Contemporary Books, 1989). ВАУ!-проект, который осуществил Литтки в образовательной системе Винчестера, — истинное мужество перед пятой властью! (Я наблюдал это лично.)

\*\*\*

Креативность. ВАУ!-проекты основываются на новом взгляде на мир. Я не большой поклонник книг о «креативности». Но вот несколько (совсем немного) исключений.

«Эврика! 10 способов освободить ваш творческий гений» Джордана Айана (СПб : Питер, 1997). Я завернул уголки, наверное, у половины страниц из этой книги... к своему удивлению. Прочтите также «Научитесь мыслить и рисовать, как Леонардо да Винчи» Майкла Гелба (Минск : Попурри, 2004). Тоже придется загибать страницы!

Serious Play, by Michael Schrage (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Просто лучшая книга об инновациях, которую мне доводилось читать. Основная тема: быстрое создание прототипов. Хорошее дополнение к ней — книга Deep Play, by Diane Ackerman (New York: Random House, 1999).



## От автора

Спасибо Полу Райдеру (@Ninthhouse)... придумавшему саму идею ВАУ!-проекта. Джулии Аникстер... которая спросила меня: «Каковы, на твой взгляд, 50 самых важных вещей, связанных с проектом?» (Так появилась эта серия книг.) Эрику Хансену... менеджеру проекта данной книги и главному архитектору Движения вместе с Джули Аникстер. Сонни Мехта... издателю... у нее всегда наготове есть свежие и интересные идеи. Эдварду Кастенмайеру (Кноpf) и Себастьяну Стюарту (самому по себе!)... спасибо за вдумчивое и дотошное редактирование.

Спасибо Кену Силвиа... гению дизайна и Человеку! (Можешь кусать себе локти от зависти, Дилбрет.) Алану Вебберу, который лучше меня разбирается «в этом деле», и Шерил Дейл из Fast Company... пролившей свет на все эти идеи. Куда мне без нее! Спасибо классной команде ВАУ!-проектов из Ninth House, в том числе Лори Сейн, Лесли Малленс, Дэвиду Спитцеру, Робин Харпер, Биллу О'Коннору, Сьюзен Болдуин и Джеффу Снайпсу. Благодарю Рона Кроссланда, Бойда Кларка, Рика Кинга и Мэдлин Макграт из компании Tom Peters... с энтузиазмом и воображением организовавших семинары по ВАУ!-проектам. Спасибо Эстер Ньюберг из компании ICM, работавшей над созданием проекта этой книги с присущим ей чутьем и упорством. Специалисту по дизайну издательства Кноpf Чипу Кидду... придумавшему внешний вид и атмосферу этой серии. Пэт Джонсон... яростной стороннице и маэстро маркетинга в издательстве Кноpf.

Благодарю Ларри Холмана, Банни Холмана, Линду Аллин и Джо Брумли из WYNCOM за проведение семинаров по теме «Уроки лидерства»... идеальной платформы для представления этих идей.

Спасибо Патрику Джонсону и Джиму Наполитано из Mulberry Studio за перевод моих каракулей — да, все мои черновики написаны ручкой на бумаге — в разборчивые идеи. Спасибо Сью Бенкуйя... за проверку фактов. Спасибо также Эллис Фридман, Марте Роллер и Винсенту Ренстроу за их редакторское мастерство. Благодарю Кэтрин Хуриган, без чьей помощи ничего бы не было... Мэла Розенталя за содействие в устранении ошибок и неточностей... Энди Хьюза и Куинна О'Нила, превративших все слова в тот том, который вы держите в руках... Мэрри Энн Моррелл, чьи невероятные усилия помогли осуществить этот проект. Йана Томсона и Мишель Ротцин... за руководство магазином в компании Tom Peters в Пало-Альто. Благодарю Дика Андерсона, Аллена Паккетта, Аллана Кеннеди, Уолта Минника, Боба Уотермана и покойного Блейка Ван Леера... за то, что объяснили мне, что такое ВАУ!-проект.

Кроме того, спасибо Сьюзен Сарджент... лучшему другу и наставнику... с ее тонким чутьем и воображением... за то, что она живет ВАУ!-проектами... а значит, служит идеальным примером для подражания.