

ЗМІСТ

Вступ. Подолати лакуну уяви	9
Частина I. Дозвіл самій собі	23
Розділ 1. Оновлення	25
<i>Взяти на себе відповідальність за власне життя</i>	25
<i>Ігноруйте вахтерів</i>	34
<i>Мокрі руки Теда Тернера</i>	39
<i>Повернення до NBC та перевага чистого простору</i>	45
<i>Ні = Поки ні</i>	52
Розділ 2. Аутсайдер усередині	57
<i>Творець зірок</i>	57
<i>Стіл утрачених мрій</i>	61
<i>Стати аутсайдером усередині компанії</i>	65
<i>Малоймовірно, але не неможливо</i>	71
<i>Кінець епохи</i>	78
Частина II. Відкриття	87
Розділ 3. Морпіхи Едісона	89
<i>Хаос винагороджує сміливих</i>	89
<i>Поклик відкриття</i>	95
<i>Хрестоносець GE у сюртуку</i>	98
<i>Найважливіший продукт GE: прогрес</i>	109
Розділ 4. Прорив уяви: новий шлях маркетингу	117
<i>Формування маркетингової ментальності</i>	117
<i>Прориви уяви</i>	126
Розділ 5. Ecomagination	138
Частина III. Завзяте дослідження	165
Розділ 6. Скептики та цифровий наступ	167
<i>Долина смерті</i>	167
<i>Усі на місці?</i>	181
Розділ 7. Передчасний провал: коли потрібні зусилля всієї команди	186
Розділ 8. Зробити все правильно	200

<i>Hulu</i>	206
<i>Битва за «Так» із Доктором Ні</i>	221
Частина IV. Виготовлення – створення історії	231
Розділ 9. Переписування історії	233
<i>Історія руйнує темряву</i>	233
<i>Нова норма!</i>	235
<i>Створення сенсу в беззмістовному</i>	240
<i>GE працює: справжність починається вдома</i>	251
<i>Людина – людині</i>	255
<i>Створити невидиме видимим</i>	257
<i>Стати фабрикою контенту</i>	261
Розділ 10. Свідомість, механізми та частка ринку	272
<i>Той, хто вижив</i>	278
<i>Гуркіт грому</i>	291
<i>Сформуйте обізнаність, перш ніж захоплювати частку ринку</i>	307
<i>Сила платформи: епоха блискучих механізмів</i>	316
Частина V. Створення нової операційної системи	323
Розділ 11. Відкритися	325
<i>Нова влада побиває стару</i>	325
<i>Вечірка у GE... Запрошені всі</i>	335
<i>Стати Quirky</i>	340
Розділ 12. Освітлюючи темряву: тьмяне і мерехтливе світло	362
<i>FastWorks</i>	367
<i>Перезаснування</i>	383
<i>Current</i>	401
<i>Ви не робот</i>	420
Епілог	435
Подяки	443

ВСТУП

ПОДОЛАТИ ЛАКУНУ УЯВИ

Літак почав знижуватися над пагорбами Північної Вірджинії, і я могла бачити захід сонця, що плавно змінював барву від червоної до багряної. За кілька хвилин ми приземлилися й повільно загальмували на невеликій злітній смузі, прокладеній поміж фермерських угідь Вірджинії, приблизно в 54 кілометрах від місця, де я виросла.

Пілот допоміг мені зійти вузьким трапом на траву, і я побачила чоловіка в синьому комбінезоні, який помахав мені рукою. Підійшовши до нього зі своєю напхом напханою дорожньою сумкою, із поспіхом всунутими в бічну кишеню нотатками, я почула гуркіт мотора літака. Невдовзі він злетів над деревами і зайшов на віраж у багряному небі.

— Є щось таке, про що мені слід знати? — спитала я.

— Даруйте, мем. Мені платять лише за те, що я зустрічаю літаки, а потім проводжаю їх, — відказав він.

Я не знала точно, хто має мене забрати, й не мала номера, щоб подзвонити. Усе, що було відомо, — ЦРУ хоче моєї поради. Я заплющила очі й вдихнула осіннє повітря. Бур'яни, дуби та сосни. Запах дому.

Невдовзі біля мене зупинився чорний кросовер із тонованими вікнами. З нього вийшли троє чоловіків, усі в чорних піджаках і, звісно, окулярах-«авіаторах». «Бет? Ходіте з нами».

Ми трохи поговорили про погоду, про моє рідне місто (де жив один із них), а потім я повернулася думками до

записів, які кілька днів тому швиденько занотувала після короткої розмови із заступником директора ЦРУ:

Ми роз'єднані й ізольовані. Нам потрібно більше співпрацювати одне з одним та всередині Управління.

Важко встигати за змінами. Ми маємо справу з секретами, але при цьому все одно мусимо постійно бути відкритими до нових ракурсів, ризикувати та бути готовими до настання змін.

Ми маємо постійно оновлюватися.

Хоча я уперше мала читати лекцію нашим провідним розвідникам, їхні турботи збігалися з тими нагальними потребами, про які я чула від організацій та компаній усього світу: як керувати інституцією в умовах нещадного темпу змін? Як ми можемо зробити свою культуру відкритішою і впроваджувати інновації швидше? Як зберегти відповідність ментові у світі, де постійно відбувається щось підривне?

У навчальному центрі ЦРУ близько тридцяти п'яти регіональних керівників пили коктейлі перед вечерею. Я була на подібних зібраннях тисячі разів. Часом я відіграю роль іскри, підбурювачки, яка сіє зерна нових ідей та напрямків змін. Іноді мене запрошують як дослідницю – навчити інших свого процесу пошуку нових ідей. Подеколи я виступаю у ролі менторки, переконуючи лідерів у необхідності підтримати ті поодинокі маргінальні голоси, які закликають свої організації до змін. А часом моя роль у тому, щоб проінструктувати команду, як створити певні дослідні зразки, що слугуватимуть «матеріальними доказами» на користь стрибка в нове.

Під час неформального спілкування вони не говорили про власну роботу, що я, звісно, розуміла. Але мені вдалося показовим те, як наполегливо вони уникали говорити й про мою спеціальність – поширення змін. Це не тема для світської бесіди за вечерею. Легше продовжувати старанно

працювати, не розгинаючи спину робити свою справу, і то добре, аніж підняти голову й визначити, куди прямуєте ви чи ваша організація і що може принести вам майбутнє. Зазвичай це відбувається вже тоді, як організацію поглинув хаос або, простіше, вона раптово наштовхнулася на суворі реалії: почалося пробуксовування, і доводиться шукати нових шляхів подальшого розвитку. І на той момент і енергії, і часу долати перешкоди вже бракує. П'ятдесят років тому очікувана тривалість існування фірм зі списку Fortune 500 становила близько сімдесяти п'яти років; нині — менш ніж п'ятнадцять. Реалії витверезують: світ уже ніколи не змінюватиметься повільніше, ніж тепер. Футуролог Рей Курцвайл прогнозує, що «у ХХІ столітті ми проживемо не 100 років поступу — а радше 20 тис. років прогресу». Ми спостерігаємо, як чимало наших бізнесів борються за власне майбутнє.

Одна з визначальних характеристик невинних змін полягає в тому, що лідери, менеджери та наймані працівники мають бути здатні рухатися вперед, не знаючи відповідей на кожне запитання. Вони мають намацувати шлях у темряві. Це дуже спантеличує, особливо, коли треба рухатися на повній швидкості. Вони знають, що для досягнення успіху потрібно більше винахідливості, але визнають, що їм некомфортно із креативними людьми, які порушують усі правила. Вони усвідомлюють, що мають більше співпрацювати з іншими компаніями, але бояться вийти за межі своїх замкнених спільнот. Вони знають, що мусять впроваджувати зміни, але перед тим хочуть отримати докази успішності цих змін.

Протягом усієї своєї кар'єри я домагаюся змін. Це привело мене від посади медіа-менеджерки до посади керівниці з бізнес-інновацій та заступниці голови ради директорів General Electric (GE), єдиної компанії, яка входила до первинного індексу Доу-Джонса й залишається там досі, після 125 років змін та адаптацій¹.

¹ Компанію було виключено з індексу у червні 2018 року. – Прим. пер.

Те,
що відбувається
на наших очах
є боротьбою
за майбутнє
наших бізнесів.

Мене знають як запеклу прихильницю змін, людину, яка мчить назустріч підривним торнадо, врізаючись у їхній хмарний вир на повній швидкості. Не минає і тижня, щоб якийсь керівник чи практик не звернувся до мене за порадою, як віднайти новий шлях уперед. Австралійський посадовець просить мене увійти до складу робочої групи з розробки візії для Австралії-2030, вони хочуть знати, як «бути на гребені хвилі змін». Керівниця команди питає, як переконати боса реалізувати велику ідею, якої споживач відчайдушно потребує. Керівник найвищої ланки великої медійної мережі запрошує мене на мозковий штурм: як допомогти людям виявляти підривні інновації раніше за конкурентів. Керівник енергетичної компанії припирає мене до стіни після того, як Саудівська Аравія ініціювала велике зниження цін країнами ОПЕК і обвалила ціни на нафту: «Як, у біса, я це пропустив?» — запитує він.

Я зрозуміла, що треба пильно зважати на все, що зринає на обрії, поки воно не перетворилося на кризу чи надзвичайну ситуацію для компанії або галузі. Усе добре, поки не стане погано. Питання про те, як реагувати на невизначеність і хаос, лунають нині зусбіч: з індустрії таксі, із медіа-світу, від гіпермаркетів і роздрібних торговців з одним магазином, із пошти та з управлінь освіти. «Як нам опанувати зміни? Як нам адаптуватися, еволюціонувати, процвітати?»

Коли на вечері в ЦРУ подали десерт, я вийшла за кафедру в передній частині кімнати. Посміхнулася, дивлячись на їхні скептичні вирази обличчя, і привіталася. Я збиралася донести їм послання, що міститься в цій книжці, яка лежить перед вами. Але спершу я хотіла відповісти на два питання, які, можливо, виникли і у вас також.

Чому багато наших організацій є такими недалекоглядними — не здатними передбачати труднощі й рухатися вперед в умовах змін, що дедалі прискорюються?

І чому люди думають, що я маю деякі з відповідей, які б вказали їм шлях подальшого розвитку?

Приблизно за три роки після терактів 11 вересня незалежна комісія опублікувала звіт, у якому йшлося про «значні інституційні помилки» ЦРУ, які призвели до цих нападів. Найважливіший провал, як сказано у звіті, «стосувався уяви».

Те, що починалося як ізольовані, епізодичні інциденти, зрештою стало нагадувати епідемію. Ми зазнаємо провалів на рівні уряду, освіти і, надто часто, в бізнесі. У непередбачуваному й складному в основі своїй світі природу сьогоднішніх викликів неможливо розв'язати за допомогою то-рішнього перевіреного досвіду. Замість того, щоб вкладати більше ресурсів в осягнення мистецтва й науки інновацій у своєму розвитку, ми подвоєно інвестуємо у дедалі менш ефективний фінансовий інжиніринг.

Ось чому зараз ми постали перед величезним розривом між знаннями, критичним мисленням, здатністю вирішувати проблеми й креативністю, необхідними для подолання викликів і використання нових можливостей, — і нашим впертим наполяганням на звичних підходах до ведення справ. Я називаю це *лакуною уяви*, де помирають можливості й варіанти майбутнього. Але я відмовляюся зрікатися можливостей. Ми маємо зменшити цю лакуну — ось чому мені треба було написати цю книжку.

Ми маємо стати «готовими до змін» — тобто безстрашними, ладними невпинно переосмислювати, переко-струйовувати та наново уявляти усе, що робимо і що собою являємо. Ми маємо постійно адаптуватися, відкривати, продумувати наперед і крок за кроком вносити покращення. Ми мусимо зустрічати зміни на ранніх етапах й безперервно адаптуватися до них. Так, ми мусимо зосереджуватися на масштабованих поточних робочих операціях — маємо виконувати обіцяне споживачам та акціонерам; але нам також потрібно давати волю тим складникам

бізнесу, що спрямовані на прогрес і перспективи, — нашій здатності еволюціонувати, кидати виклик традиціям, користатися паростками змін. І для цього потрібна уява: додати в роботу спроможність організовано виходити за межі знаного й осяжного цілком можливо. Це починається зі зміни способу мислення. Ви маєте дозволити собі уявляти нове майбутнє й діяти за його вимогами.

Нас привчили вірити, що спроможність уявляти прибутковий лише митцям та винахідникам. Однак наука тут дає чітке визначення: образне, творче мислення із застосуванням уяви — це *універсальний людський талант*, дар еволюції, який робить нас тими, хто ми є, беззаперечними чемпіонами з адаптації. Але з розгортанням Промислової революції та зростанням корпорацій ми частково втратили здатність адаптуватися.

Ми конструємо наші інституції та програмуємо людей, щоб вони функціонували як механізми — це відгомін промислової революції, рушієм якої стали машини. Ми оптимізували себе задля якнайбільших стандартизації, спеціалізації, передбачуваності, продуктивності й контролю. Ми постаралися винести неспокій, імпровізацію — людські риси — за межі робочого місця.

Це робить наші організації ефективними та передбачуваними. Але відсікає уяву. Ми перестали розповідати історії. Перестали спонукати відкриття. Наші інституції згубили частку уяви і, в такий спосіб, дедалі втрачали здатність взаємодіяти, імпровізувати та реагувати на зміни. Тобто адаптуватися. Протягом понад століття це спрацьовувало, бо організації процвітали завдяки відтворюваності в масштабі. Але нещодавно — приблизно протягом останніх двадцяти-тридцяти років — темпи змін зросли. Все почало рухатися значно швидше, підживлюване технологічним прогресом, а цифрові мережі та дані радикально змінили наш (і наших колег, партнерів та споживачів) спосіб поведінки, життя і роботи. Змінилася сама природа змін. Зі зростанням кількості точок

перетину технологій і глобалізованого людства в геометричній прогресії збільшилася кількість точок, де можуть виникнути зміни й хаос. А також винахідливість і можливості.

«Виживає не найсильніший і не найрозумніший вид, — писав Чарлз Дарвін, — а той, що найкраще пристосовується до змін. Перемагають ті, хто навчилися якнайуспішніше співпрацювати та імпровізувати».

Що ж, Дарвін ще відіграється на наших інституціях та бізнесах. Коліщатка цих машин — ви і я — були позбавлені унікальної еволюційної переваги, здатності творити. Дослідження кажуть: 75% людей у розвинутих країнах відчувають, що не реалізують свого творчого потенціалу. Ми створили легіони менеджерів, які бояться осягати нові кути зору, не здатні працювати без сценарію чи швидко реагувати, неспроможні відходити від стратегій, які більше не працюють, і приймати нові, дієві.

А в поєднанні з дедалі стрімкішою діджиталізацією, автоматизацією та штучним інтелектом це означає, що практично всі галузі наближаються до свого часу розплати. Ба більше, перед нами постають масштабні й неймовірно складні проблеми, — зміни клімату, економічна нерівність, міжнародна торгівля, — які вимагатимуть надзвичайно творчого вирішення, співпраці та лідерства, орієнтованого на майбутнє. З огляду на це, нашим найвпливовішим інституціям доведеться впроваджувати адаптивніші операційні схеми, які зможуть вивільнити творчий потенціал усіх наших людей.

Ми більше не можемо дозволити собі брак уяви.

Багато в чому я не дуже схожа на творця змін. Я сором'язлива за натурую. Коли генеральний директор Джеф Іммелт призначив мене керувати маркетингом та інноваціями в GE, я не навчалася в бізнес-школі і не мала формальної освіти. Перш ніж вступити до коледжу, я жила в маленькому містечку Вінчестер у Вірджинії. Я навчалася в Коледжі Вільяма і Мері у рідному штаті. Мені подобався мій комфортний світ, все було знайомим.

Великі підривні зміни в житті сталися тоді, коли мені було вже за двадцять. Розлучена мати-одиначка з трирічною донькою на руках, я працювала у Вашингтоні, займалася зв'язками з громадськістю в NBC (тоді це був підрозділ GE), аж ось мій відділ перевели до Нью-Йорка. Я захопилася за цю можливість, хоч і не була певна, яке життя чекає на нас із донькою в незнайомому місті, далеко від родичів. Але в той період я навчилася вміння, яке звідтоді рухало мою кар'єру: уявляти, а потім реалізовувати майбутнє, якого ще не можна було побачити. Я так дію ціле життя — домагаючись успіху на позиціях, у яких мало хто вбачає якусь цінність, видаючи на-гора божевільні ідеї чи використовуючи прийдешні змінами в екологічно чистій енергетиці та цифрових технологіях. І я так діяла всюди, де працювала, від CNN до CBS, від NBC до GE.

Щоб досягти висот у перевинаходженні та підривних ідеях, довелося тяжко попрацювати. Але це вселило в мене абсолютну певність, що опанувати цей процес може кожен.

За сімнадцять років з моменту, як Джеф Іммелт 2001 року призначив мене керувати змінами в GE, ми заново уявили собі компанію, а потім переконструювали її, перетворивши на першу в світі «цифрову промислову компанію».

Ми перейшли від отримання 70% доходу від реалізації продуктів у США до отримання 70% доходу від міжнародних продажів. Ми започаткували ініціативу чистих технологій Ecomagination, яка принесла 270 млрд доларів доходу від реалізації продуктів у сфері чистих технологій, більше за результати будь-якої компанії у світі. Нова GE розвиває Промисловий інтернет (Industrial Internet), оснащуючи все велике обладнання — від апаратів МРТ та світлодіодних освітлювальних систем до вітрових турбін та реактивних двигунів — програмним забезпеченням та, завдяки аналітичними даними, роблячи ці апарати й галузі, в яких вони працюють, більш передбачуваними та продуктивними.

Винахідник і засновник GE Томас Едісон навряд чи упізнав би сьогоднішню компанію. Її навряд чи упізнали б ті з нас, що були тут на початку історії, описаної в книжці «Уявляйте майбутнє». Ми взяли 130-річну корпорацію з понад 300 тисячами працівників і перетворили її з неохайної до ризику перфекціоністської організації на компанію, яка дедалі більше заохочує швидкість, адаптивність, постійні покрокові вдосконалення та відкриття.

Що я засвоїла із десятиліть самовідданого впровадження змін на передовій оновлення американського бізнесу, то це системний підхід до перебудови бізнесу, який можна застосувати практично до будь-якої компанії в будь-якій галузі. Його можна застосувати, щоб змінити спосіб зростання компанії, він навчить запускати нові напрями бізнесу чи підвищувати інноваційність команди. Я називаю цей підхід «уявлянням майбутнього». В основі своєї це орієнтація на світ, де проблеми розв'язуються адаптивно, що дає змогу втілювати неосяжні майже ні для кого варіанти майбутнього.

Але уточню: зміни починаються передусім із вас. Як особи, як найманого працівника, як керівника. Вигадати нову ідею майже не становить проблеми. Насправді нас стримує страх: прив'язаність до старого, до Того-Що-Ми-Знаємо. Цей параліч зумовлений опором впроваджуваним змінам з боку інституцій – від місцевої середньої школи до уряду, до компаній, де ми працюємо, а часто і до всіх навколо нас.

Я побачила, що ніхто не убезпечений від цього страху, і наполегливо домагалася змін у самій собі та в усій GE.

Коли я закінчила цю книжку, GE переживала ще одну велику трансформацію. Я пішла наприкінці 2017 року, після відставки Джефа Іммелта. Перехід влади до нового генерального директора Джона Фленнері відбувався на тлі

активізму інвесторів² та різких змін в енергетичній галузі, де працює GE. Усе це нагадувало, що на нас завжди чигають невизначеність та підривні події.

Я ніколи не ставила собі за мету написати книжку про найкращі практики GE – натомість хотіла написати про виклики змін, які постають перед нами в будь-якій компанії, великій чи малій. GE – це просто тло, полігон для багатьох із цих ідей. Як виявилось, історія GE, я переконана, слугує водночас і прикладом успіху, і повчальним застереженням – нагадуванням, що зміни не закінчуються ніколи. Вони не завершуються наприкінці кварталу чи фінансового року. Вони приносять з собою багато тяжкої праці, тріумфів, несподіванок, боротьби та великих лих.

Тож не шукайте в цій книжці легких перемог. Коли йдеться про трансформацію культури, ніщо не дається готовим на тарілочці. Багато що спрацювало, а щось – ні. Якись процеси розтягуються на роки. Але я вірю, час точно покаже: ми уявили майбутнє однієї з найбільших, найстаріших компаній у світі й провели її у чудесний новий цифровий світ.

«Уявляйте майбутнє» розповідає історію про мої багаторічні намагання прищепити GE, та й усьому бізнес-світові, цю життєво необхідну нову практику здійснення змін.

Я збираюся щиро розповісти, що спрацювало, а що – ні, і чому варто зібрати до купи мужність, дисципліну й навички, і не полишати спроб. На сторінках книжки я розповідаю свою історію як низку цінних уроків та простих інструментів перетворення теорії на дію (те, що я називаю викликом), які допомагають просуватися вперед. Я поділила книжку на п'ять частин, що сукупно складають підхід «уявляння майбутнього».

² Інвестори-активісти – інвестори, які купують великі пакети акцій та / або намагаються посісти місця в раді директорів, щоб впливати на засадничі зміни в компанії. – Прим. пер.

Частина I: Дозвіл самій собі. Кожен творець змін змушений навчитися дозволяти собі виходити за межі очікувань та обмежень. Я не стала винятком.

Частина II: Відкриття. Цей той етап здійснення змін, який уможлиблює всі інші кроки. Відкриття стосується вивчення. Тут ідеться про виховання в собі й своїй культурі духу дослідництва й цікавості, перетворення світу на простір навчання та відкопування ідей, які роблять зміни можливими.

Частина III: Завзяте дослідження. Інновація — це результат прагнення до напруги, а не уникання її. Інновація — це не запевнення і консенсус, насправді вона часто породжує протистояння.

Частина IV: Майстерність оповіді. Стратегія — це добре розказана історія. Для успішного впровадження інновацій необхідно адаптувати свій наратив, щоб допомогти людям в організації зрозуміти їхній світ. А це, своєю чергою, змінить їхній спосіб дії й допоможе створити інакше, краще майбутнє.

Частина V: Створення нової операційної системи. Для зміни операційної системи організації потрібне впровадження нового способу мислення — часто у невизначеному чи складному середовищі. Тобто необхідно поширювати ідеї знизу — вгору та ззовні — всередину, шукаючи у компанії відданих агентів змін, які приймуть їх як власні. Необхідно розвивати нових емерджентних лідерів, які обирають і пропонують кращий, більш адаптивний спосіб роботи. *«Уявляйте майбутнє»* — це книжка, яку я хотіла б мати на початку свого шляху. Я хочу використати історії змін, які спровокувала й провела, щоб надихнути інших дослідити й переосмислити власний шлях. Я хочу втілити ідеї та концепти у плоть і кров, наполягаючи

Зміни – це
безладний, спільний,
надихаючий, складний
і безперервний процес.

на новому підході до ведення справ. Знаю, як важко здійснювати зміни. І як необхідно їх впроваджувати. Ми більше не можемо працювати, як звикли, — сам ґрунт у нас під ногами щоденно змінюється. Зміни — це безладний, спільний, надихаючий, складний і безперервний процес, як і все важливе, що веде до прогресу людства.

Сподіваюся, ця книжка допоможе всім і всюди вивчити й опанувати майстерність творення змін. Повірити, як я, що майбутнє — не в розташуванні зірок, а в нашій уяві й наших діях.