**Восприимчивость к новым идеям и убийцы энтузиазма**

Уильям С. Лэйзиер ( William C. Lazier), доктор юридических наук, профессор Стэнфордской школы бизнеса.

Многие из нас умеют критиковать идеи: легко выглядеть умным, перечисляя все причины, по которым новое предложение можно считать нелепым и обреченным на провал.

Мы заметили, что множество новоиспеченных выпускников бизнес-школ отлично определяют все возможные недостатки бизнес-идеи, но гораздо хуже справляются с тем, чтобы найти способ заставить идею работать. Сколько раз мы наблюдали, как довольные собой менеджеры мастерски критиковали новую идею. И тут мы задавали вопрос: «Ну да, мы знаем, что идея не идеальна, но идеальных идей не бывает. А что бы вы сделали, чтобы эта идея все-таки заработала, несмотря на все ее недостатки?» Некоторые прекрасно справляются с новой задачей, осознав, что больше не требуется демонстрировать остроту ума, уничтожая свежую идею. Но далеко не все. Их слишком долго учили критическому подходу. Однако для того, чтобы построить великую компанию, нужно перестать воспринимать новое в негативном свете.

Не поймите нас превратно. Мы не пытаемся утверждать, что каждая идея безупречна, а каждый новый продукт обязательно принесет коммерческий успех. На самом деле немало идей оборачивается полным провалом. Важно помнить, что многие великие идеи казались поначалу никчемными. В последующих примерах перечислены замечательные открытия, которые изначально были оценены экспертами (мы их называем «убийцами энтузиазма») как совершенно бестолковые.

Мы советуем вам раздать копии этого текста всем вашим сотрудникам, приколоть его над рабочим столом и почаще перечитывать — прекрасное напоминание о том, как важно оставаться восприимчивым к идеям.

Первый важный этап на пути создания великой компании — научиться черпать идеи отовсюду и, что особенно важно, создать в организации благоприятный климат, способствующий восприятию нового. Еще раз подчеркнем: хороших идей вокруг немало, но не все мы достаточно восприимчивы к ним. Не стоит думать, что все стоящие идеи рождаются внутри вашей компании. Некоторые компании-новаторы используют массу идей, пришедших извне.

**«Убийцы энтузиазма» в истории**

«У этого "телефона" слишком много недостатков, чтобы рассматривать его всерьез как возможное средство коммуникации. Устройство не имеет для нас никакой ценности» — такие слова содержатся в документе Western Union в связи с телефоном Белла (1876).

«Концепция интересна и хорошо сформулирована, но, чтобы получить оценку выше тройки, нужно предложить идею, которая реализуема» — таков был комментарий профессора по менеджменту Йельского университета по поводу студенческой работы Фреда Смита, посвященной надежной круглосуточной службе экспресс-доставки. Через некоторое время Смит основал компанию Federal Express Corporation.

«Мы не вмешиваемся в вашу тренерскую работу — и вы не рассказывайте нам, как делать обувь», — ответил крупный производитель спортивной обуви Биллу Бауэрману, изобретателю «вафельной» подошвы и одному из основателей Nike, Inc.

«Мы пошли в Atari и сказали: "Слушайте, мы придумали такую удивительную штуку, и ее даже можно собрать из ваших же компонентов. Не могли бы вы профинансировать нас? Или мы можем отдать вам свою идею. Нам просто хочется ее реализовать. Платите нам зарплату, и мы будем на вас работать". Они ответили: "Нет". Тогда мы пошли в Hewlett-Packard, а они сказали: "Вы нам не нужны. Вы еще и колледж-то не закончили"». Так Стив Джобс рассказывает о попытках заинтересовать компании Atari и HP концепцией разработанного им и Стивом Возняком персонального компьютера. Джобс и Возняк затем основали Apple Computer Company.

«"Вы должны начать продавать франшизу, — говорил я им. — Испытайте это на мне, я готов быть подопытным кроликом". Они категорически отказались! Не могли понять идеи... Они отказали, и нам с Бадом ничего не оставалось, как рассчитывать только на себя», — это Сэм Уолтон рассказывает о том, как он пытался убедить руководство сети магазинов Ben Franklin поддержать его концепцию дешевых розничных магазинов в 1962 году. Уолтон решил сам создать Wal-Mart.

«Да кому, черт побери, интересно слушать, что говорят актеры?» — Х.М. Уорнер, Warner Brothers (1927).

«Нам не нравится их звук, да и гитары уже выходят из моды», — так Decca Recording Company отвергла The Beatles в 1962 году.

В 1884 году приятели посмеялись над Джоном Генри Патерсоном, который за 6500 долларов выкупил права на механический кассовый аппарат — продукт с «ограниченным», если не «нулевым» потенциалом. Патерсон позже организовал National Cash Register (NCR) Corporation.

«Что это за компьютерная чепуха, которую вы хотите притащить в медицину? Я совершенно не верю в компьютеры и не желаю иметь с ними дело», — ответил британский профессор медицины доктору Джону Альфреду Пауэллу, имея в виду компьютерный томограф.

«Бурить скважины, чтобы добывать нефть? Вы хотите сказать — рыть дыру в земле, чтобы пытаться отыскать нефть? Да вы с ума сошли!» — так реагировали все опытные бурильщики, когда в 1859 году Эдвин Дрейк пытался увлечь их своим проектом, связанным с бурением нефтяных скважин. Позже он стал первым человеком, обнаружившим таким образом месторождение нефти.

«Это хорошо для спорта. Но для вооружения самолеты не годятся», — сказал Фердинанд Фош, командующий союзными войсками на западном фронте во время Первой мировой войны.

«Телевидение никогда не будет популярным: смотреть его можно только в затемненной комнате, и нужно постоянное внимание», — профессор Гарвардского университета Честер Доус (1940).

Apple Computer не придумали Macintosh «с нуля» — все основные идеи уже существовали многие годы, впервые возникнув в военных исследовательских лабораториях и позже в компании Xerox. Руководители Apple присутствовали как-то на демонстрации мыши и иконок, устроенной Xerox (которая и стала инвестором Apple), и использовали основную идею, представленную тогда.

Первый ресторан McDonald's был открыт братьями Макдональд в Сан-Бернардино (Калифорния). Рей Крок, который основал компанию, превратившую концепцию братьев Макдональд во всемирную сеть ресторанов, просто понял и оценил потенциал уже действовавшего ресторана.

T/Maker Company не сама выдумала прототип Personal Publisher (первого издательского программного продукта для персональных компьютеров). Идея пришла от программиста, который даже не работал в компании и самостоятельно пытался разрабатывать подобную программу.

Johnson & Johnson не разрабатывала тайленол (болеутоляющее средство без аспирина, ставшее сенсацией на рынке). Этот продукт был создан в компании McNeil Laboratories, которую купила J&J. Procter & Gamble не изобретали мыльный порошок «Оксидол» или моющее средство Lava — они получили эти продукты, приобретя William Waltke Soap Company. 3M Company не является изобретателем первого продукта, благодаря которому компания стала известной (WETODRY — непромокаемая наждачная бумага, выпущенная в начале 1920-х), — Френсис Оуки, молодой производитель чернил из Филадельфии, продал 3М свою разработку.

Боритесь за то, чтобы синдром ИНЗ (Изобретено Не Здесь, поэтому не может быть хорошей идеей) не возник в вашей организации. Оставайтесь открытыми и ищите идеи за пределами вашей компании. Пусть весь мир станет вашей исследовательской лабораторией. Сделайте так, чтобы тысячи идей, витающих в мире, легко могли проникнуть в вашу компанию.

Вот, в частности, какие действия вы можете предпринять:

Пусть каждый несет ответственность за то, чтобы новые идеи были замечены. Назначьте определенного сотрудника ответственным за то, чтобы идеи, приходящие извне, не были потеряны. Разумеется, многие из этих идей не соответствуют вашей миссии или окажутся нежизнеспособными. Не забывайте, однако, что Честер Карлсон обращался со своей разработкой копировальной технологии в 20 компаний и везде получил отказ; огорченный, он основал собственную компанию Xerox.

Поощряйте сотрудников к участию в различных профессиональных объединениях — технических, торговых, отраслевых, — где они смогут познакомиться с интересными людьми и идеями. Предложите оплатить членские взносы за счет компании. Сами участвуйте в таких объединениях.

Предоставьте сотрудникам возможность посещать интересные мероприятия или проводить время вне офиса, расширяя кругозор. Например, в Nike часть бюджета, выделяемого на разработку дизайна, тратится на оплату путешествий сотрудников. Компания заинтересована в том, чтобы штатные дизайнеры имели возможность выйти из офиса, увидеть что-то новое, найти новый источник идей.

Оплачивайте подписку на журналы и прочие средства информации, где можно встретить интересные идеи, прочитать о новых технологиях и результатах исследований. Создайте библиотеку, и пусть ваши сотрудники покупают книги, читают их и оставляют в библиотеке компании.

Приглашайте передовых людей для выступлений перед вашими сотрудниками или для участия в семинарах. Привлекайте к дискуссии людей, не работающих в вашей компании.

Оплачивайте некоторым сотрудникам участие в семинарах и других образовательных программах. После мероприятия пусть обязательно расскажут коллегам (на общем собрании) о самом интересном из услышанного на семинаре.

Поощряйте чтение нехудожественной литературы на темы, не относящиеся напрямую к области деятельности вашей компании, и обмен впечатлениями о прочитанном. Боб Уотерман, соавтор книги «В поисках совершенства» (In Search of Excellence), рассказал нам, что он черпает массу идей, читая книги на самые разные темы — от архитектуры до мировой истории. На самом деле исследования на темы, связанные с творчеством, показывают, что творческие люди имеют широкий круг интересов, обширный кругозор и постоянно нуждаются в новизне и разнообразии. Инновации часто рождаются благодаря тому, что человек способен увидеть связь между не связанными напрямую идеями и объединить их в единое целое.

Сделайте так, чтобы вашим клиентам было легко сообщать вам свои идеи и пожелания. Используйте специальную книгу или ящик для замечаний и предложений. Последуйте примеру Stew Leonard's Diary (небольшой магазинчик, которым владеет и управляет одна семья и который приносит годовой доход в размере 100 млн. долларов; находится в городе Норуок, Коннектикут): ежедневно компания получает около 100 предложений и замечаний от клиентов; чтобы стимулировать приток идей от потребителей, каждому, кто высказал свое мнение о работе компании, в течение 24 часов отправляется благодарственное письмо.