

# Оглавление

Предисловие .....	7
Введение .....	11
<b>Глава 1.</b> Почему не включается мой телевизор? .....	23
<b>Глава 2.</b> Куда исчезла эмпатия? .....	34
<b>Глава 3.</b> Глазами клиента .....	55
<b>Глава 4.</b> Корпоративная политика: невидимая смирительная рубашка .....	80
<b>Глава 5.</b> Вам отказано в доступе к этой главе .....	100
<b>Глава 6.</b> Покажите мне свою презентацию! .....	126
<b>Глава 7.</b> Что там прячется в тени? .....	147
<b>Глава 8.</b> Страх и ненависть в корпоративном мире .....	165
<b>Глава 9.</b> Так каким может быть решение? .....	189
<b>Глава 10.</b> Создание департамента здравого смысла .....	213
И еще кое-что... ..	241
Примечания .....	243
Благодарности .....	247
Об авторе .....	254

# Введение

- Ваш компьютер когда-нибудь отключали в рабочее время? К счастью, по данным ИТ-отдела, поддержку можно получить на сайте, но вот незадача: у вас нет к нему доступа, компьютер-то отключен!
- Получение копий электронных писем означает, что вы участвуете в диалоге и никто даже не подумает вас из него исключить, а члены команды считают, что вы заинтересованы в решении обсуждаемой проблемы. Однако, по последним данным, в этой цепочке уже собралось 158 писем — и теперь вы готовы заплатить любые деньги за то, чтобы вас не ставили в копию.
- Вы подали маршрут предстоящей поездки на утверждение руководителю отдела, но еще не получили ответа. К сожалению, информационная система устроена так, что заявка на поездку обновляется каждые 24 часа, а значит, вам придется снова заполнять соответствующую форму и подавать заявку.
- Национальная торговая сеть — одна из самых известных крупных компаний розничной торговли в США, которая продает все, от стиральных и сушильных машин до уличных гамаков. Так почему же внутренняя политика компании требует, чтобы снегоуборочная техника хранилась на более чем ста складах во Флориде, где в последний раз снег шел в 1977 году?

Сегодня мы постоянно сталкиваемся с примерами, свидетельствующими об острой нехватке здравого смысла в нашем безумном мире. Поверьте, я это знаю, как никто другой. Меня как глобального консультанта организации обычно нанимают для создания или продвижения брендов. Однако в девяти случаях из десяти я оказываюсь агентом перемен, который выявляет и устраняет такие проблемы, как корпоративная слепота и несогласованность действий, ужасное обслуживание клиентов, бесполезные, а то и вовсе неработающие продукты, упаковка, приводящая в бешенство, и общее отсутствие интуитивности как в реальном, так и в виртуальном мире. Я могу подтвердить, что потеря здравого смысла приобретает характер эпидемии не только в Соединенных Штатах Америки, но и в других странах.

В прошлом году я купил себе новые наушники в аэропорту, где бываю довольно часто, — черные, со звукоизоляцией и поддержкой Bluetooth, непомерно дорогие и достаточно неброские, чтобы я в них не походил на Телепузика. Взяв чек, я направился на посадку. Тогда я еще не знал, что следующие 45 минут проведу в безуспешных попытках достать новые наушники из упаковки. Их надежно удерживал кусок жесткого пластика, напоминающий чашу бюстгальтера. Шнур был заперт внутри другой пластиковой коробки. Что бы я ни делал, каким бы ни был угол моей атаки, пластик не гнулся, не мялся и не двигался.

Я попытался разорвать упаковку на части руками, но ничего не добился, а вот пальцы начали болеть. Тогда я попробовал разгрызть ее зубами, но и это не помогло, зато разболелись зубы. Я начал хлопать упаковкой о боковину кресла, как игрушкой пиньятой. Ничто не помогало.

Это становилось нелепым и сводило с ума, а ведь мне нужно было успеть на самолет. Чтобы разрезать пластик, я искал в ручном багаже что-нибудь острое вроде ключа

от дома или кусачек для ногтей, но ничего не нашел. В конце концов я обратился за помощью. «Прошу прощения, у вас случайно нет ножниц?» — спросил я девушку в билетной кассе. К сожалению, ножниц не оказалось. «Или ножа?» — «Нет», — ответила девушка тоном, по которому я понял, что лучше не говорить о ножницах и ножах у выхода на посадку.

До вылета оставалось не так много времени, и я помчался к маленькому киоску, где купил наушники. «Не могли бы вы мне помочь?» — спросил я кассира. Было очевидно, что подобное происходило не впервые. Достав из ящика канцелярский нож, кассир примерно минуту пилил пластик, после чего наконец отдал мне наушники и шнур. «Вы хотите забрать контейнер с собой?» — поинтересовался он. «Нет, — сказал я, — я предпочел бы больше никогда его не видеть».

Подобный опыт — это почти гротескная иллюстрация отсутствия того, что мы привыкли называть здравым смыслом. Позвольте заметить, я потратил на эти наушники около 400 долларов, но — вот досада! — по какой-то причине не сообразил прихватить с собой бензопилу или другое лесозаготовительное оборудование. Поскольку я купил наушники в аэропорту, то, наверное, просто забыл старые? Но даже если покупка была спонтанной (а так оно и было), вероятно, я собирался надеть их во время полета, чтобы заглушить плач детей или послушать музыку. И если я ничего не упускаю, то как я или кто-то другой мог их *распаковать*?

Если вам показалось, что я нарочно выбрал такой пример в поддержку предположения о повсеместном отсутствии здравого смысла или что при всем моем опыте работы с компаниями я оставляю без внимания благоразумие, практицизм и прямолинейность как качества, определяющие большинство глобальных организаций, должен вас заверить: вы принимаете желаемое за действительное.

Как правило, компании нанимают меня, чтобы определить более глубокий замысел бренда или улучшить клиентский опыт. Меня могут попросить создать новый логотип, изменить дизайн сайта, обеспечить брендинг духов, пива, часов или среды розничной торговли. Однако почти во всех случаях вскоре становится очевидным, что *истинная* проблема, влекущая за собой низкий моральный дух, продуктивность ниже средней, разочарование клиентов и неизменное отсутствие инноваций (хотя руководители наперебой рассказывают мне, как сильно хотят «реализовать» или «раскрыть» новые идеи в организации; честно говоря, эти два слова я уже начал ненавидеть), — в отречении компаний от здравого смысла, который у них когда-то был, в пользу систем и процессов, которые счел бы бессмысленными даже золотистый ретривер двух недель от роду. Такие компании либо никогда толком и не руководствовались здравым смыслом, либо не в курсе, что он у них пропал. Полное отсутствие здравого смысла негативно сказывается на *истинном* бизнесе компаний — высоком качестве обслуживания клиентов и более внимательном, отзывчивом отношении к их потребностям. Компании настолько глубоко погружены во внутренние проблемы, которые только усугубляет масса формальностей в головах сотрудников, что теряют из виду главную цель — и неизбежно дорого за это платят.

Эта проблема гораздо серьезнее, чем вы можете себе представить. Хотя, по всей вероятности, *можете*.

Два года назад, накануне пандемии COVID, меня наняла авиакомпания Swiss International Air Lines для пересмотра концепции путешествий экономклассом. Во всяком случае, такую задачу передо мной поставили. Когда я встретился с топ-менеджерами компании, они явно нацелились на определенные эстетические улучшения, например: изменить

приветственные сообщения на экранах, смягчить свет ламп индивидуального освещения, разнообразить ассортимент закусок. Я сказал им, что, прежде чем размышлять о приветствиях, освещении и закусках, мне нужно выяснить *истинные* причины того, почему количество постоянных клиентов сократилось и почему авиаперевозчик занимает восемнадцатое место в отрасли по своевременному прибытию. На протяжении следующих нескольких месяцев я водил бортпроводников по домам пассажиров, чтобы они могли из первых уст услышать, каково это — быть авиапассажиром в XXI веке. Я собрал наземный обслуживающий персонал, летный и кабинный экипаж в одной комнате, чтобы они могли понять, в чем именно состоит суть работы их коллег. Во время всех этих встреч при описании опыта практически каждого участника постоянно всплывало одно слово — *тревога*.

Компании настолько глубоко погружены во внутренние проблемы, которые только усугубляет масса формальностей в головах сотрудников, что теряют из виду главную цель — и неизбежно дорого за это платят.

Тревога во время полета — это лишь часть проблемы, возможно, самая идилическая составляющая всего опыта. Помимо этого, многие боятся опоздать на самолет, переживают из-за необходимости находиться так близко с незнакомыми людьми, сотрудниками Управления транспортной безопасности, попутчиками, членами экипажа. А вдруг все они террористы, да еще и тайные носители COVID (или и то и другое)? Вы стоите в очереди на получение посадочного талона, мучаясь вопросом, не слишком ли велик ваш чемодан или ручная кладь, не превышают ли они лимит веса. Сотрудник отдела транспортной безопасности в сотый раз напоминает вам, что нужно достать ноутбук — хотя вы держите его

в руках, — вынуть все из карманов, снять ремень и обувь, а затем кто-то просит вас поднять руки над головой, тогда как ваши брюки без поддержки все ниже сползают по бедрам. Еще один сотрудник отчитывает вас за то, что вы забыли достать единственный «тик-так», затерявшийся где-то в кармане рубашки. Фух! Вы прошли контроль службы безопасности, но это еще не все. Теперь вас тревожит, какая посадочная зона или категория клиентов (Jubilee Gold, Sapphire Silver, Sterling Platinum, Tequila Sunrise или нечто в этом роде) поднимется на борт самолета первой. И вот досада: вы в зоне 9, а значит, попадете в самолет одновременно с грузом, куда входит труп, три злые немецкие овчарки и персидский котенок по имени Мария Магдалина. Вас охватывает тревога, после того как сотрудник авиакомпании сканирует ваш билет и вы снова оказываетесь в длинной очереди на посадку. Тревога вас не покидает, когда вы проходите мимо пассажиров бизнес-класса, задаваясь вопросом: «Как здесь оказались все эти индюки? Они ведь не лучше меня. Что я делаю не так?» Тревога держит вас в тисках, когда вы пытаетесь найти место для ручной клади в неразберихе рук, локтей и пассажиров без масок, которые решили просто постоять в проходе. Вы тревожитесь из-за сидящих рядом людей. Из-за взлета, турбулентности и, безусловно, из-за того, что самолет может врезаться в склон горы. Не говоря уже о вероятности присутствия на борту человека со съехавшей крышей — нечто подобное вы читали в статье Daily Mail под заголовком «Шокирующий момент, когда пассажир авиакомпании...».

Вас беспокоит и момент прибытия. Будет снег или аномальная жара? Сколько времени потребуется, чтобы вызвать машину в Uber или такси? Будет ли час пик? Не потеряла ли авиакомпания ваш багаж, и если нет, то не попадет ли он на транспортер последним? Причин для переживания нет конца.

Для большинства пассажиров смесь дурных предчувствий, отсутствия контроля над ситуацией, клаустрофобии и страха, образующая то, что мы называем «тревогой», — это гораздо более серьезная проблема, чем приветственные сообщения, индивидуальное освещение и закуски.

Ну а если серьезно, разве это новость для того, кто хоть раз летал на самолете? Разве это не просто вопрос здравого смысла? Через несколько месяцев в компании появился новый отдел. Сосредоточившись на способах минимизации тревоги обычного пассажира, он еще и тщательно отслеживал, где именно в организации явно отсутствует здравый смысл. Вскоре компания заработала совершенно иначе.

Сегодня, если вы, к примеру, пассажир международного рейса, скажем, из Цюриха в аэропорт имени Джона Кеннеди, то за 40 минут до приземления пилот по громкоговори-телю сообщит вам следующую информацию: номер выхода, продолжительность таможенного и иммиграционного контроля, прогноз погоды, сколько времени занимает проход от выхода до багажной зоны (или иммиграционного пункта) и за какое время такси или специальный автомобиль домчит вас до города. Авиакомпания не отвечает за все это и не контролирует, но, выходя из самолета, вы знаете, что она с уважением относится к вашему времени, чувствам и уровню тревоги.

Была еще одна проблема здравого смысла, которую в компании не замечали. Обычно, когда выходишь из самолета, внизу уже стоит команда уборщиков в оранжевых куртках в ожидании разрешения подняться на борт. Взяв самолет штурмом, они поднимают подлокотники, пылесосят, чистят и вытирают поверхности, а также собирают банки, обертки, журналы, газеты — все, что оставили после себя пассажиры, а затем дружно опускают подлокотники в обычное положение. Но зачем? Один мой коллега подсчитал, сколько времени



требуется обычному пассажиру, чтобы пройти на место у окна или посередине, когда подлокотники опущены и когда подняты. Разница составила две-три секунды. В самолете Airbus 220–240 сидений. Уборщики поднимали и опускали все подлокотники до единого. Именно опускание подлокотников отнимало драгоценное время. Почему бы не оставлять их поднятыми, чтобы пассажирам было легче пробираться на свои места?

Менее чем за год авиакомпания Swiss International Air Lines стала для пассажиров синонимом пунктуальности, внимательности и эмпатии. Доходы возросли, так же как и количество постоянных пассажиров. Различные отделы и службы, которые в прошлом не видели необходимости в коммуникации, теперь ее активно поддерживают, а новостной портал Business Insider не так давно назвал Swiss International авиакомпанией номер два в Европе<sup>1</sup>.

Около пятидесяти процентов жителей земли работают в какой-либо организации: компании, государственном учреждении, школе или колледже, больнице, банке, страховой или исследовательской компании, медийном или фармацевтическом конгломерате. Когда я спрашиваю руководителей, сколько проблем из-за отсутствия здравого смысла в их организации, большинство из них прищуриваются и начинают строить догадки: может, и есть какие-то проблемы, но не много. На самом деле большинство руководителей даже будут вас уверять, что *вся деятельность* их организации опирается исключительно на здравый смысл. *Посмотрите, как безупречно работает наш офис. Новая ИТ-система гораздо лучше прежней (хотя она уже чуть устарела). Мы процветаем. Мы более чем преуспеваем. Если вы сомневаетесь, посмотрите наш последний квартальный отчет — и увидите, как довольны на Уолл-стрит нашими успехами.*

Когда я спрашиваю руководителей, сколько проблем из-за отсутствия здравого смысла в их организации, большинство утверждает, что не так уж много. Правда в том, что на самом деле количество таких проблем в крупных организациях зашкаливает.

Однако правда в том (во всяком случае, если верить моему опыту), что на самом деле в крупных организациях таких проблем гораздо больше — порой их количество просто зашкаливает. Как правило, чем крупнее организация, тем больше в ней проблем со здравым смыслом. А если найти время и расспросить сотрудников, то они расскажут, что ИТ-отдел — это горстка вечно недоступных компьютерных фриков, которые считают ниже своего достоинства общаться с другими отделами. У них, видите ли, ни на что нет времени, поэтому вам приходится читать в интернете отзывы клиентов о компании и ее продуктах. И вообще, кому какое дело до квартальных отчетов и Уолл-стрит, ведь эта компания — сущий кошмар!

Такая ситуация не редкость. Многие примеры, о которых вы прочитаете в книге (как и те, что я уже привел), могут показаться вам надуманными, а не реальными. Но несмотря на то, что я скрыл настоящие имена людей и названия компаний, я полностью ручаюсь за подлинность всех историй. Как, собственно, и описанных ниже.

- В разгар пандемии COVID для снижения вероятности передачи инфекции в Италии был принят закон, ограничивающий количество туалетов для посетителей в ресторанах Милана. Рестораны подчинились, повесив замки на все кабинки, кроме одной. И что же гости ресторана, которые ждали своей очереди в туалет? Для того чтобы попасть в единственную

кабинку, они выстраивались в цепочку в узких коридорах, которые в девяти случаях из десяти были переполнены людьми.

- Эта ситуация напоминает мне рейс из Цюриха во Франкфурт, которым я летел примерно в то же время. Осознавая опасность распространения вируса, швейцарские регулирующие органы потребовали, чтобы все 180 пассажиров заполнили анкету, подробно указав, из какого они города, куда направляются и даже имена сидящих рядом пассажиров на случай, если впоследствии у них появится частый сухой кашель, боль в теле и жар. Все 180 пассажиров послушно заполнили анкеты, но возникла одна проблемка: у авиакомпании оказалось всего две ручки, которые на протяжении следующих двадцати минут передавались по рядам и через проход из одной потенциально заразной руки в другую.
- Авиакомпания очень тщательно организовала высадку. Пассажиры по очереди поднимались, натягивали маски, собирали вещи и выходили из самолета, придерживаясь дистанции в полтора метра. Антисептик для рук был доступен каждому, кто хотел им воспользоваться. Но потом всех, как коров, загнали в автобус, чтобы отвезти к терминалу. Излишне говорить, что автобус был набит битком и люди стояли бок о бок, маска к маске.
- Одна компания запустила новую программу, позволяющую «упростить» различные проекты. Проблема была в том, что при этом приходилось использовать буквально тысячи акронимов: *«Дрю, пришел ли уже GLC, и подтверждает ли он SSNR? И совместим ли он с RDF?»* Акронимов оказалось так много, что

сотрудники были не в состоянии удержать их все в голове. Для того чтобы решить проблему, компания опубликовала собственный «Внутренний словарь акронимов» (или IAD). Но помимо того, что читать его было невероятно скучно, каждый раз, когда кто-то из сотрудников использовал выражение вроде «товары широкого потребления» вместо CPG, его ругали и велели искать сокращение в словаре. Вскоре поиск выражений и соответствующих акронимов стал корпоративным законом, или CL, как, по всей вероятности, называют его в компании.

- Во время совещания поставщику, продающему оборудование и запасные части Home Depot, сказали, что в торговом зале раздается слишком много ругани. Когда один из сотрудников заметил, что ненормативная лексика достаточно широко распространена в отрасли и многие клиенты сквернословят, отдел персонала разослал по всей компании служебную записку: «Теперь сквернословие допускается только в разговорах между сотрудниками и клиентами».
- Куда все подевалось? На протяжении первых нескольких недель локдауна в связи с пандемией COVID-19 найти туалетную бумагу было не легче, чем парковочное место на Манхэттене. В то время как люди во всем мире готовились к введению карантина на неопределенный срок, фотографии и видео пустых полок с туалетной бумагой ежедневно появлялись почти во всех социальных медиа, что спровоцировало еще большее накопление запасов и ажиотажный спрос. Даже Amazon на несколько месяцев отставала от графика выполнения заказов. Разве магазины и их поставщики не должны учитывать чрезвычайные ситуации и иметь достаточный запас туалетной бумаги,

как и производители других товаров, популярных в условиях пандемии: спиртных напитков, секс-игрушек, поздравительных открыток, книжек-раскрасок, пазлов и подписок на Netflix?

- Тем, кто нашел туалетную бумагу, но потерял работу, получить пособие по безработице оказалось даже труднее, чем саму работу. По всей территории США чеки на пособие приходили с опозданием, а то и вовсе не приходили. Когда вы звонили, чтобы выяснить, где ваш чек, в надежде на то, что реальный человек объяснит, почему рассмотрение вашей заявки задерживают или почему заблокирован ваш счет, после многочасового ожидания электронная система вас внезапно отключала.

Неважно, в маске вы или нет, участвуете в совещаниях лично или через Zoom или Microsoft Teams, в разгар пандемии или после ее окончания — во всех этих случаях отсутствие здравого смысла проявляется везде, где собираются люди. Больше всего я надеюсь, что эта книга поможет вам понять: разочарования, ограничения, головная боль, путы и наручники, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, бывают не только у вас на работе. Поверьте мне на слово, подобные глупости происходят по всему миру.

В следующих главах, помимо описания еще менее поддающихся логике, но реальных примеров отсутствия здравого смысла в различных компаниях и клиентоориентированных ситуациях, я попытаюсь дать вам «дорожную карту», для того чтобы вы могли организовать департамент здравого смысла там, где работаете. На мой взгляд, в этом есть смысл. По сути, это просто *здравый смысл*.