

Луншоти

Як вирощувати божевільні ідеї, які виграють війни,
лікують хвороби та змінюють сфери бізнесу



Бестселер The Wall Street Journal

Номер один у списку книг року,
рекомендованих керівниками
та підприємцями в опитуванні
Bloomberg

Книгу радить до прочитання
Білл Гейтс

Сафі Баколл – фізик, у минулому консультант консалтингової компанії McKinsey. Співзасновник біотехнологічної компанії, яка розробляє ліки від раку. Працював радником з науки при президенті Обамі.

Основна ідея

Найвагоміші прориви відбуваються завдяки луншотам – ідеям, які часто не визнані, чийх авторів вважають божевільними, впевнений автор. У цій книзі він розповідає про те, як наука про фазові переходи допомагає по-новому подивитися на світ навколо нас, у тому числі, на групову динаміку. Вона дозволяє знайти відповіді на багато запитань: чому хороші команди вбивають чудову ідею? чому мудрість людей перетворюється на тиранію юрби, коли ставки високі?

Маленькі зміни в структурі здатні трансформувати поведінку групи так само, як мінімальна зміна температури – перевести воду з твердого в рідкий стан. Застосування науки про фазові переходи до поведінки команд, компаній і будь-яких груп, що мають місію, здатне допомогти генерувати луншоти швидше та ефективніше.

Ідеї, культура та фази

Упродовж останнього десятиріччя багато дослідників намагалися застосувати інструменти та техніки фазових переходів, щоб розібратися, як птахи поєднуються в зграї, як плавають риби, як працює мозок, як поширюються ідеї, як виникають епідемії тощо. Однак традиційно фізика не брала до уваги поведінку груп людей.

Цінні ідеї рідко зустрічають розкритими обіймами та червоними килимовими доріжками. Найчастіше їм доводиться зіштовхнутися зі скептицизмом і недовірою. Ліки, які рятують життя, або технології, що змінюють цілі сфери бізнесу, нерідко починаються з одинака-інноватора, у якого виникає божевільна ідея. Однак для того щоб такий луншот перетворився в результат, недостатньо однієї людини. Потрібна група людей, які зроблять із луншота працюючий продукт. Якщо така група не знайдеться або ідея буде відкинута, – вона буде похована серед безлічі інших нереалізованих ідей.

Автор вважає, що в основі великих груп є щось, чого ми не розуміємо. Компанії мо-

жуть створювати блискучі продукти, а потім зазнавати поразки. Чому так відбувається, якщо люди залишаються тими ж, а культура такою самою?

Наприклад, на початку 2000-х Nokia продавала половину всіх смартфонів на планеті та була найдорожчою компанією в Європі. У журналі Fortune писали, що секрет цієї організації в тому, що вона найменш ієрархічна серед світових гігантів. Генеральний директор пояснював успіх Nokia її культурою, яка заохочує отримувати задоволення від роботи, думати за межами нормального, робити помилки.

У 2004 році декілька інженерів компанії створили новий тип телефону: з сенсорним екраном, підключенням до інтернету, камерою з великою роздільною здатністю. А також запропонували сміливу ідею – онлайн-магазин із застосунками. Управлінська команда – та сама, що супроводжувала компанію на шляху становлення, – відмовилася від обох проектів. А через кілька років інженери спостерігали, як їхні божевільні ідеї матеріалізують інші організації.

П'ять основних думок

1

Луншот – це проривна ідея, яка здатна змінити правила гри у сфері бізнесу загалом. Луншоти часто розпочинаються з одинака-інноватора, який вигадує щось божевільне.

2

Подібно до води, яка може перебувати в рідкому, твердому або газоподібному станах, в організації теж є фази. Генерація луншотів – це один стан (фаза), підтримка франшиз (перевічених продуктів) – інша.

3

Усі фазові переходи є результатом взаємодії двох конкуруючих сил. У компаніях теж є такі сили: ставка та ранг. Відповідно до зростання організації, значення ставки зменшується, а значення рангу росте. І в певний момент відбувається фазовий перехід: ті самі люди, які вигадували луншоти, тепер їх відкидають.

4

Люди, відповідальні за розвиток ризикованих ідей (творці), повинні бути відділені від тих, хто відповідає за підтримку вже досягнутих позицій (солдати).

5

Крім захисту луншотів, поки вони крихкі та вразливі, і дотримання балансу між луншотами та франшизами, компанії потрібно вміти розрізняти два типи луншотів: S-луншоти (стосуються стратегії) і P-луншоти (стосуються продукту або технології).

П'ять років потому Nokia кардинально змінила позиції. І в 2013-му продала мобільний бізнес.

Автор певен: у кожній творчій сфері можна спостерігати приклади того, як легендарні команди загадково програють. І за цим, імовірно, стоять якісь приховані фактори.

Та сама людина, та сама команда може бути в один момент часу інноваційною, а в інший – консервативною та такою, що вбиває творчість. Це може виглядати загадкою з точки зору бізнесу, однак не з точки зору фізики. Та сама молекула води може поводитися як тверда речовина і як рідина. Нобелівський лауреат Філ Андерсон одного разу вигадав концепт «Більше – значить інше»: ціле стає не тільки більшим за суму його частин, але й набуває іншої якості.

Цією ідеєю він описував не тільки властивості рідких і твердих матеріалів, але й більш незвичну поведінку електронів у металах. Він стверджував, що, аналізуючи поведінку однієї молекули води або одного електрона, неможливо передбачити колективну поведінку цих частинок. Поведінка відображає фазу матерії. Те саме є справедливим і для команд, і для компаній, певен автор.

Неможливо пояснити поведінку групи, спостерігаючи за однією людиною. Генерація луншотів – це один стан (фаза) у житті організації (як рідкий стан – одна з фаз матерії), підтримка франшиз – інша. Якщо розібратися, у якій фазі перебуває компанія, можна зрозуміти, чому колись креативні команди зазнають невдачі, а також навчитися контролювати перехід так само, як спостереження за температурою дозволяє управляти процесом замерзання води.

Перехід між фазами

Усі фазові переходи є результатом двох конкуруючих сил (наприклад, у випадку води – тяжіння між молекулами та ентропії). Коли люди поєднуються в команди,

створюють компанію або іншу групу із загальною місією, також з'являються дві конкуруючі сили. Автор називає їх ставкою та рангом.

Поки команда невелика, ставки для кожної людини значні: якщо компанія стане успішною, усі розбагатіють. Якщо вона збанкрутує, усі залишаться без роботи. Ранг – назва посади, можливість підвищення тощо – поки не має великого значення. Але, відповідно до росту організації, значення ставки зменшується, а значення рангу зростає. І в певний момент відбувається фазовий перехід. Ті самі команди та люди,

У кожній творчій сфері можна спостерігати приклади того, як легендарні команди загадково програють

які вигадували луншоти, тепер їх відкидають.

Фазовий перехід неминучий. Усі рідини замерзають. Але можна деякою мірою управляти цим процесом. Ідея автора полягає в тому, що лідер – це всього лише одна молекула, і він не може запобігти фазовому переходу, якщо температура впаде. Однак можна вплинути на структуру, і це принесе серйозні результати.

Система не може перебувати у двох фазах одночасно. Однак існує виняток – нуль градусів, коли вода може існувати частково у твердому, частково в рідкому стані, переходячи з одного в інший, але не затримуючись у жодному з них. Такий стан називається динамічною рівновагою.

Правила для компаній

Якщо застосувати теорію про фазові переходи до організацій, то можна вивести декілька правил, які дозволяють досягти довгострокової переваги.

Правила фазових переходів для організацій

Правило 2

Зберігати динамічну рівновагу

Мета – забезпечити однакову увагу та підтримку керівництва обом групам, солдатам і творцям.



Стан балансу

Потрапляння в пастку



Поява хаосу

Стагнація бізнесу

Правило 1

Розділяти фази

Мета – створити простір для появи й розвитку луншотів.

1. Розділяти фази. Люди, відповідальні за створення ризикованих ідей (творці), повинні бути відділені від тих, хто відповідає за збереження вже досягнутих позицій (солдати). Ідеї та проекти на ранній стадії дуже вразливі, їх легко знищити, тому вони потребують захисту. Мета розділення фаз – створення простору, у якому будуть виникати та зростати луншоти.

Втім, недостатньо відокремити тих, хто займається луншотами, від тих, хто вміє

фонним зв'язком для великих відстаней, розташувалася в окремому від іншої частини бізнесу будинку.

Різноманітні системи керування ефективністю на кшталт «6 сигм» або TQM (Total Quality Management, тотальне управління якістю) підходять для солдатів, але не для творців. Автор наводить у якості прикладу компанію ЗМ, яка винайшла скотч-стрічку та стікери для нотаток. Коли в 2000 році вона почала впроваджувати «6 сигм», інновації різко зупинилися. І не відновилися, поки цей проєкт не був зупинений, а організація не повернулася до попереднього стану.

2. Зберігати динамічну рівновагу. Дуже важливо підтримувати баланс між солдатами та творцями. Перша група, що працює над франшизами, і друга, що створює луншоти, повинні відчувати,

що керівництво приділяє їм однакову увагу та підтримку. Поширена помилка полягає в тому, що генеральний директор почуває себе або солдатом, або творцем – і, відповідно, виділяє одну з груп.

Люди, відповідальні за створення ризикованих ідей, повинні бути відділені від тих, хто відповідає за збереження вже досягнутих позицій

вправлятися з франшизами (вже успішними продуктами). Як показує практика, потрібно створити окремі приміщення для кожної із цих двох систем. Наприклад, команда Bell Labs, що працювала над теле-

6 кроків для підтримки здатності компанії генерувати луншоти



Якщо компанії вдається застосовувати обидва правила, то вона приходять у стан балансу. Якщо вона навчилася розділяти фази, але не може підтримувати динамічну рівновагу, то потрапляє в пастку, а якщо навпаки, то на неї чекає хаос. Якщо ж організація слабка у використанні обох правил, то переживає стагнацію.

Існує й третє правило, про яке не варто забувати бізнесу, – практикувати системне мислення. Автор радить:

- запитувати себе, чому компанія робить ті вибори, які робить;
- ставити собі запитання, як можна покращити процес прийняття рішень;

Варто замислитися

Чи генеруєте ви
луншоти обоох типів?

1
У якій фазі перебуває
ваша організація?

2
3
Чи є у вас баланс між «творцями»
і «солдатами»?

Варто зробити

Культивувати **системне мислення.**

1
2
Створити **оптимальні умови** для команд,
що працюють над луншотами.

3
Аналізувати не індивідуальну,
а **групову поведінку.**

- визначати команди, які мислять у термінах результату, і допомагати їм переходити до системного мислення.

Два типи луншотів

До 1968 року, коли засновник Pap Am пішов на пенсію, ця організація була найбільшою та найприбутковішою авіакомпанією у світі та найбільш впізнаваним брендом після Coca-Cola. У її пілотів брали автографи, немов у рок-зірок, у фільмах герої літали її літаками... Однак уже в 1969 році вона почала втрачати гроші, і протягом 22 років цей процес тривав, завершившись закриттям Pap Am наприкінці 1991-го. Що трапилося з легендарним бізнесом?

Автор стверджує, що крім захисту луншотів, поки вони крихкі та вразливі, і підтримки балансу між луншотами та франшизами компанії потрібно вміти розрізняти два типи самих луншотів. Саме цього не врахувала Pap Am. Перший тип (Р-тип) стосується проривів у продукті, технології. Скажімо, телефон довгий час сприймався бізнесом як іграшка, а інвестори відмовлялися вкладати гроші в цю технологію та в акції Bell Telephone Company. Згодом вона стала організацією з найвищою ринковою цінністю в країні та більш впливовою, ніж Apple та Microsoft на піку слави. Про луншоти Р-типу часто кажуть: «Це не спрацює». Однак зрештою відбуваються справжні технологічні прориви.

Другий тип луншотів (S-тип) стосується стратегії: нового способу ведення бізнесу, нового застосування існуючого продукту, яке не включає нові технології. Приклад такого луншоту – мережа магазинів Walmart. Сем Уолтон почав розташовувати супермаркети у невеликих містах, робити їх дуже великими та продавати товари дешевше, ніж звикли люди. Завдяки цьому Walmart у 2018 році стала найбільшою роздрібною мережею на планеті. Якби вона була країною, то зайняла б 25 місце у світі за розміром ВВП.

Про луншоти S-типу часто кажуть: «Це ніколи не буде приносити гроші». Але виходить навпаки. Facebook не винайшов соціальні мережі, а Google – пошук, так само, як Walmart не вигадала ідею магазину. Успіх цим бізнесам приніс новий підхід до стратегії, тобто луншоти S-типу.

Компанії, засновані на луншотах Р-типу, гинуть швидко: виникає нова технологія, з'являються чемпіони – й інші відходять у минуле (наприклад, так сталося з відеопрокатами після появи компаній на кшталт Netflix і Amazon). Загибель компаній, заснованих на луншотах S-типу, – більш повільна та поступова. Скажімо, Walmart знадобилося три десятиліття, щоб затвердити своє домінування.

Луншоти S-типу помітити та зрозуміти складно, тому що їх часто маскує складна поведінка продавців, покупців, ринку в цілому. Луншоти Р-типу помітити простіше, і тим важливіше для компанії звертати увагу саме на S-тип і намагатися самостійно

Окрім захисту луншотів та підтримки балансу між луншотами та франшизами, компанії треба вміти розрізняти два типи самих луншотів

генерувати такі луншоти. Багато видатних організацій не обмежуються Р-луншотами. Скажімо, Google розпочала зі створення алгоритму ранжування результатів пошуку (луншот Р-типу). Однак вона залишалася однією з 18 пошукових систем, поки не згенерувала декілька S-луншотів, щоб залучити рекламодавців. Саме такі

ідеї допомогли їй перетворитися в домінуючого гравця.

Компанія Pan Am добре вміла генерувати Р-луншоти. Вона почала еру пасажирських літаків, зробивши подорожі набагато швидшими та зручнішими. Вона першою придбала Boeing 747, помітивши потенціал нового типу двигуна. Однак вона не надала особливого значення появі стартапів на кшталт Southwest Airlines, які реалізовували луншоти S-типу. Нові авіакомпанії стали користуватися менш відомими аеропортами, радикально скоротили час до наступ-

і рідина замерзне. Ті самі закони діють і в організаціях. Внаслідок збільшення команди баланс винагород зміщується із захоплення досягнення колективних цілей на захоплення розвитку власної кар'єри. І коли настає критичний момент, прагнення людей до персонального кар'єрного зростання перемагає.

Починаючи із цієї точки, люди перестають генерувати луншоти, надаючи перевагу роботі над безпечними франшизами. Дійсно, якщо справи в компанії (і в працівників) ідуть добре, уже відомий продукт видається раціональним вибором порівняно з луншотом, який може «не вистрілити».

Цікаво, що, за підрахунками автора, фазовий перехід від луншотів до франшиз запускається в різних компаніях приблизно в однаковий момент: коли кількість працівників стає більшою за 150. Коли розмір групи перевищує це

магічне число, люди починають більше фокусуватися на власній кар'єрі. Але є і гарна новина: магічне число можна збільшити та цим запобігти проблемам. Автор наводить наступні рекомендації:

- Зробити процес лобювання підвищень і бонусів складним. Наприклад, передати рішення про винагороди працівників від безпосередніх керівників незалежним спостерігачам.
- Частіше спиратися на нефінансові способи винагороди, які мотивують людей не менше за гроші. Наприклад, це може бути визнання колег, публічні подяки тощо.
- Збільшувати відповідність між компетенціями працівників і проектами, якими вони займаються. Інвестувати у фахівців і процеси, які допоможуть ефективно виявляти такі проблеми. А потім, при виявленні невідповідності, змінювати ролі людей або переводити їх до інших команд.

Фазовий перехід від луншотів до франшиз часто запускається, коли кількість працівників перевищує 150

ного польоту – до 20 хвилин. Усі ці кроки могли здатися незначними, але насправді вони поступово міняли правила гри, як часто трапляється з луншотами S-типу.

Поки конкуренти вирощували S-луншоти, Pan Am вкладала гроші у розвиток франшиз: купувала літаки, будувала нові термінали у великих аеропортах... Однак у 1978 році уряд США ухвалив рішення щодо дерегуляції ринку авіаперевезень. І виявилось, що такі нудні моменти, як витрати та швидкість підготовки літака, тепер визначають, чи житиме бізнес. Pan Am не вижила.

Магічне число

Автор неодноразово повертається до ідеї про те, як взаємодія між двома протидіючими силами може запустити фазовий перехід: скажімо, якщо температура води знижується, то в певній точці сила тяжіння між молекулами перевищить ентропію,

- Звернути особливу увагу на винагороду менеджерів середньої ланки. Саме там часто криється найбільша небезпека: бажаючи одержати підвищення та престижну посаду, ці менеджери віддаляються від луншотів. Замість кар'єрного зростання слід фокусувати їхню увагу на результатах.
- У командах, які працюють над луншотами (але не над франшизами!), бажано послабити управлінський контроль, дати їм більше свободи для експериментування та самостійного розв'язання проблем.
- Підключити важку артилерію. Іноді має сенс найняти експерта у сфері сучасних систем винагороди (директора з вина-

город, chief incentives officer): це дозволить одержати додаткову конкурентну перевагу.

Автор нагадує, що інноваційна діяльність – це колективна поведінка. Тому недостатньо аналізувати поведінку окремих людей, щоб зрозуміти, що відбувається в компанії. Не варто також вважати, що команди діють ірраціонально, коли відкидають луншоти. Натомість потрібно аналізувати поведінку груп і розбиратися, за якими законами вони зараз діють, які фактори на них впливають. Тоді керівник зможе розпочати правильні дії: в одному випадку може знадобитися змінити організаційне середовище, а в іншому – розмір команди ●●