



# Книга Сила притягивания

## Как маленькие шаги могут дать толчок большим переменам

Джон Хейгл III, Джон Сили Браун, Лэнг Дэвисон  
Basic Books, 2010  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Смена философии “навязывания”, лежащей в основе современного бизнеса, философией “притягивания” – это процесс, который вскоре охватит весь деловой мир, не оставив в стороне ни одну организацию. По крайней мере, в этом уверены авторы книги, сотрудники Центра стратегических исследований компании Deloitte, представляющие вниманию читателя хорошо аргументированную и основанную на серьезных исследованиях теорию. Они убедительно иллюстрируют ее примерами из жизни, герои которых выстраивают свою профессиональную деятельность в соответствии с новой философией, творчески используя свои связи, знания и ресурсы для решения стоящих перед ними задач. Книга содержит некоторые полезные практические советы, однако авторам без сомнения лучше удастся формулировка теоретических положений своей концепции, чем рекомендации по ее применению на ближайшем деловом совещании. По мнению *BooksInShort*, этот труд будет интересен руководителям, которые хотят придать своим компаниям новый импульс к развитию и объединить юных фанатов цифровых технологий и работников, предпочитающих традиционные подходы, в одну сплоченную команду.

### Основные идеи

- Господствующая в бизнесе философия навязывания, согласно которой элитарное меньшинство прогнозирует потребности большинства, устарела
- “Большой сдвиг” – широкомасштабный процесс социальной трансформации – заставит бизнес изменить принципы работы по трем направлениям.
- Либерализация общества и развитие технологий устранят барьеры для входа на рынки и облегчат передвижение людей, товаров и информации по планете.
- Обмен знаниями станет важнее их накопления.
- Модель навязывания будет постепенно вытесняться моделью притягивания.
- В основе философии притягивания лежит способность находить нужных людей и привлекать ресурсы тогда, когда это необходимо для решения проблем и использования новых возможностей.
- Эта модель работает на трех уровнях: “доступа”, “привлечения” и “достижения”.
- Ищите доступ к нужной информации, ресурсам и людям, завязывая контакты с теми, кто разделяет ваши устремления.
- Привлекайте единомышленников. Повышайте вероятность своего знакомства с ними, участвуя в конференциях или в социальных сетях.
- Раскройте свой потенциал, научившись работать продуктивнее с помощью сотрудничества с другими людьми.

### Краткое содержание

#### Конец эпохи

Философия навязывания доминирует в бизнесе с начала эпохи промышленной революции. В ее основе лежит убеждение, что индивидуумы и организации способны прогнозировать человеческие потребности и создавать эффективные системы для их удовлетворения. Такое мышление характерно не только для бизнеса – оно действует во всех сферах жизни. В школах составители учебных планов стремятся предугадать, какие

навыки понадобятся ученикам в жизни, религиозные лидеры указывают пастве путь к спасению, а специалисты по похуждению обещают совершенное тело всем, кто будет неукоснительно следовать их советам. В этой модели приобретение одного участника означает потерю другого. В ней индивидуумы предстают как “пассивные потребители”, нужды которых предвидят и централизованно формируют ответственные за это лица. Руководители компаний – немногочисленная “элита” – принимают решения от имени большинства и наблюдают, как в соответствии с их планами менеджеры пытаются формировать вкусы и желания людей. Однако системы и процедуры, приводящие в движение механизм навязывания выбора, ограничивают маневренность и приспособляемость организаций – те два качества, которые сегодня становятся для бизнеса главными. У этой идеологии нет будущего, так как приближается “большой сдвиг” – фундаментальная трансформация общества, в результате которой власть, принадлежавшая организациям и институтам, перейдет к индивидуумам. “Большой сдвиг” включает в себя три вида перемен:

- **Сдвиг в инфраструктуре.** Этот этап уже наступил. Технический прогресс меняет “деловой и социальный ландшафт”, устраняя барьеры для доступа на новые рынки. Этот процесс начался с изобретения микропроцессора и с тех пор набирает силу. Либерализация государственной политики стимулирует свободное перемещение людей, информации, товаров и капитала через национальные границы, что ведет к росту конкуренции и расширению выбора для потребителей.
- **Информационные потоки.** С ускорением передвижения людей, ресурсов и информации по планете потоки информации приобретают большее значение, чем хранилища. Обмен знаниями, а не их накопление становится двигателем успеха в бизнесе, и обладание правами на информацию обесценивается. По мере упрощения доступа к информации источником корпоративного роста становятся данные с “периферии”, или “окраин”. Именно они оказывают трансформационное воздействие на “ядро” бизнеса – нервный узел всех операций, поглощающий большую часть ресурсов и при этом функционирующий по старым законам. Интернет ускорил эти перемены; с его помощью “периферия” естественным образом поставляет знания, необходимые для творческого подхода к решению новых задач.
- **Институциональные преобразования.** По мере отмирания старой идеологии компании нового типа, меняющие лицо современного бизнеса и принципы его работы, начинают преобразовывать наше общество.

“Идея навязывания очень соблазнительна. Она создает иллюзию власти в эпоху, когда власть переходит от одних игроков к другим”.

Три волны “большого сдвига” – это не кратковременные, сменяющие друг друга фазы, а части единого целого, играющие каждая свою роль в смене парадигмы существования бизнеса и общества. Этот процесс может растянуться на несколько десятилетий и приведет к тому, что идеология навязывания окончательно уйдет со сцены. На смену ей придет идеология притягивания – секрет многих современных историй успеха в бизнесе, – основанная на способности привлекать людей и ресурсы по мере необходимости, например когда это нужно для решения проблем и использования новых возможностей. Реализация этого подхода происходит на трех уровнях: доступа, привлечения и достижения.

## Доступ

Разветвленная сеть личных связей является старым как мир каналом распространения знаний, информации и капитала, оказания влияния на окружающих и поиска новых знакомств, возможностей и партнеров. Способность при необходимости найти нужных людей, данные или ресурсы – основа такой системы взаимосвязей, но в рамках новой парадигмы “доступ” означает нечто большее, чем оказание услуги за услугу. В данном случае это установление контакта между людьми с общими интересами и увлечениями, которые с помощью цифровых технологий способны вместе найти решение проблемы. Чем больше сеть, тем значительнее эффект притягивания. Возьмем ситуацию в Иране, где в июне 2009 года правительство начало блокировать работу социальных сетей, чтобы прекратить обсуждение спорных результатов выборов. Специалист по компьютерным технологиям Джоинши Ито привлек компьютерщиков и активистов движения за права человека с разных концов мира, которые нашли способ, как помочь иранцам сохранить доступ в Twitter. Так импровизированное онлайн-сообщество отстояло право на свободу слова.

“Наступает время новой парадигмы мышления – парадигмы «притягивания»”.

В отличие от традиционных бизнес-моделей, сети, работающие по принципу притягивания, не пытаются прогнозировать спрос. Они просто соединяют потребителей с нужными им продуктами и услугами. Именно контакты между людьми открывают огромные возможности. Некоторые компании переходят на новый тип отношений с потребителями, предоставляя им доступ ко всему, в чем те нуждаются. Один из примеров – SAP, четвертый по величине разработчик ПО в мире. Из-за огромных масштабов деятельности компании ее клиентам в случае возникновения неполадок было сложно быстро связаться с нужным специалистом. Чтобы устранить эту проблему, компания создала SAP Developer Network – онлайн-платформу, позволяющую клиентам, системным администраторам и другим пользователям и специалистам обсуждать ее разработки. Сегодня эта сеть превратилась в многочисленное интернет-сообщество, участники которого активно делятся друг с другом опытом использования продуктов компании. Более искушенные клиенты помогают новичкам, благодаря чему у инженеров SAP высвобождается время для более сложных задач. Этот пример иллюстрирует важную разницу между системами навязывания и притягивания: если первая учитывает интересы поставщика услуг, то в последней на первое место ставятся нужды клиента. По такому же принципу действуют открытые университеты, которые подстраивают учебные программы под запросы учащихся, или онлайн-магазин iTunes компании Apple, создающий для каждого пользователя “личное музыкальное пространство”, соответствующее его вкусам и пристрастиям.

## Привлечение

Привлечение – это получение в свое распоряжение ресурсов или знакомство с людьми, о существовании которых вы раньше и не подозревали, но именно с их помощью вы смогли выполнить свою задачу. Такое событие обычно объясняют везением, но на самом деле оно вряд ли случайно – скорее это результат каких-то ваших действий. Способность “случайно” находить решение, не осознавая того, что вы его ищете, называют “способностью к интуитивным открытиям”. В условиях “большого сдвига” “счастливые случаи” приобретают особое значение. Научитесь управлять этим явлением, создавая ситуации, повышающие его вероятность. Интуиция помогает людям находить друг друга и стимулирует обмен “неявными знаниями” – тем, что они знают или умеют, но не могут описать словами. Понять, что чьи-то “неявные знания” могут вам пригодиться, невозможно, пока вас не сведут общие интересы и вы не начнете общаться. Один из способов найти того, кто вам нужен, – участие в конференциях, где люди со схожими устремлениями получают возможность обмениваться мнениями и завязать более тесное знакомство. Участвуя

в них, вы управляете случайностью, то есть создаете условия, в которых вероятность случайной встречи или открытия максимально высока. Мультимиллионер Йосси Варди поставил случай себе на службу: его успех в бизнесе, статус авторитетной фигуры в технологической отрасли и личные качества подобно магниту притягивают к нему единомышленников. В созданной им сети каждый контакт имеет для него особую ценность. Следуйте примеру Варди, “приручите случай”, используя три важнейших компонента:

- **Окружение.** Участвуйте в работе реальных и виртуальных площадок, где встречаются единомышленники; это могут быть конференции, социальные сети, интернет-платформы для общения (такие как сеть пользователей SAP) и даже организации, построенные на традиционной идеологии, но стремящиеся идти в ногу со временем и предоставлять пространство для свободного взаимодействия.
- **Поведение.** Предпринимайте шаги, способствующие привлечению и удержанию внимания окружающих. Повышайте свою популярность в Сети, расширяйте круг своих интересов и стремитесь относиться ко всему новому со свойственной буддистам “любопытностью новичка”.
- **Готовность.** Будьте готовы уцепиться за новую возможность. Для этого перестаньте бояться неожиданного и выработайте в себе умение слушать, рассматривать идеи с разных сторон и налаживать связи.

## Достижение

На третьем уровне результаты предыдущих двух используются для полного раскрытия потенциала индивидуума. Главный акцент ставится на том, чтобы научиться повышать свою продуктивность за счет взаимодействия с другими людьми. Феномен “убывающей отдачи” от традиционных способов повышения эффективности, наблюдаемый в эпоху “большого сдвига”, вынуждает нас работать все больше и напряженнее для получения прежних результатов, что ведет к стрессу и истощению. Найдите свой путь к эффективности и вдохновению – например, сделав свое увлечение профессией, так чтобы зарабатывать деньги и заниматься любимым делом одновременно. Положительные эмоции дадут вам энергию для новых свершений. Яркий пример – профессиональные серфингисты: их жизнь кажется легкой и красивой, но они работают в опасных условиях и редко зарабатывают большие деньги. Однако они фанатично преданы серфингу: ежедневно проводят по несколько часов в воде и еще больше времени – анализируя видео и общаясь с коллегами онлайн. Чтобы прийти к тому, что вас вдохновляет, не нужно кардинально менять свою жизнь, нужно всего лишь найти правильное применение своим талантам. Философия притягивания в конечном итоге “изменит суть всех видов деятельности”, даже самых обыденных, переориентировав их на творческое решение проблем и экспериментирование. Это приведет к повышению производительности труда, в основе которого будет лежать подлинная увлеченность каждого работника своим делом.

“Результатом «большого сдвига» станет мир, в котором граждане будут обладать такой же политической властью, как политические институты. Мир, в котором талантливые работники будут создавать экономическую ценность на уровне фирм. Мир, в котором влияние потребителей на рынок будет сравнимо с влиянием производителей. Мир, в котором корпорации утратят свою главенствующую роль”.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, организации должны правильно мотивировать сотрудников. Один из способов это сделать – создание реальных или виртуальных “творческих пространств”, то есть среды, в которой люди смогут работать вместе и строить взаимовыгодные отношения. Существующие “творческие пространства” появлялись и развивались на периферии общества, а сегодня некоторые из них стали широко известны. Так, например, серфинг из спорта, в котором спортсмены соревновались друг с другом на трехметровых волнах, эволюционировал в командный вид, в котором преданные своему делу энтузиасты покоряют волны высотой в 20 метров. Сообщества серфингистов возникали и объединялись “на периферии” – на соревнованиях в удаленных уголках мира, в интернет-чатах и форумах. Еще один пример – 12 миллионов геймеров, играющих в World of Warcraft по всему миру в режиме онлайн, каждый из которых своим участием расширяет и “достраивает” виртуальный мир игры.

“Происходит нечто удивительное: в то время как крупные организации продолжают упорствовать в нежелании что-либо менять, баланс сил неумолимо смещается в сторону индивидуума”.

Структура и принципы работы “творческого пространства” должны быть тщательно продуманы и спланированы, прежде чем участники начнут “самоорганизовываться” и подстраивать их под свои нужды. Все такие “пространства” развиваются, но запланировать направление развития их создатели не в состоянии. Успешные “творческие пространства” объединяют и другие общие черты: простой доступ новых членов в сообщество и обратная связь в режиме реального времени; две формы взаимодействия – групповое и свободное общение; и, наконец, возможности для роста, заложенные в структуру самого “пространства”.

## Стратегия притягивания: воплощение в жизнь

Переход к новому мышлению не произойдет мгновенно. Процесс трансформации общества займет десятилетия, но вы можете вступить на этот путь уже сегодня. Для начала объедините свои увлечения и свою профессиональную деятельность – вам будет легче добиться успехов в работе. Эта новая цель, вокруг которой будет строиться все остальное, задаст вашей жизни новую “траекторию движения”. Такую же новую траекторию должны найти для себя правительства стран и руководители компаний. Прекрасной отправной точкой для них станет обучение и развитие персонала, как бы банально это ни звучало. Именно задачу поиска и подготовки талантливых сотрудников лидеры организаций должны сделать основной.

“Стратегия притягивания – это не один из возможных вариантов, это императив, игнорирование которого грозит гибелью”.

Учитесь быстро схватывать новое, чтобы не отставать от жизни, которая стремительно меняется. Создавайте сеть личных связей и совершенствуйте умение управлять случаем, чтобы привлечь к себе нужных людей и использовать их знания с пользой для себя. Перемещайтесь на периферию, где вы сможете создать “рычаг”, с помощью которого можно сдвинуть любое дело с мертвой точки: вовлекайте увлеченных людей в активные действия, соединяя их друг с другом и с лидерами, которые их поддержат.

“Фортуна улыбается тому, кто к этому готов”. (Луи Пастер)

Философия притягивания в итоге изменит рыночные отношения, бизнес и общество в целом. Ее действие начинается с разработки “стратегий преобразования”, которые должны изменить рабочие отношения многочисленных независимых организаций. Такие стратегии акцентируют важность долгосрочных целей и планов. Они предполагают предоставление свободного доступа к ресурсам и использование положительной мотивации для объединения усилий больших групп людей и компаний.

## Об авторах

**Джон Хейгл III** – сопредседатель совета директоров Центра стратегических исследований Deloitte, автор нескольких бестселлеров, включая “Как преодолеть стереотипное мышление” и “Единственное устойчивое преимущество”. **Джон Сили Браун** – один из авторов книги “Социальная жизнь информации”, независимый сопредседатель совета директоров Центра стратегических исследований Deloitte, где **Лэнг Дэвисон** занимает должность исполнительного директора.

---

---