

НІЛЬС ЛУНДЕ

ІСТОРІЯ LEGO

ЯК ЦЕГЛИНКИ
ЗАВОЮВАЛИ СВІТ

*Переклала з данської
Оксана Смерек*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 334.722LEGO:005](091)

Л 84

Лунде Нільс

Л 84 Історія LEGO. Як цеглинки завоювали світ / пер. з дан. Оксана

Смерек. — К. : Наш Формат, 2021. — 328 с.

ISBN 978-617-7863-55-6 (паперове видання)

ISBN 978-617-7863-56-3 (електронне видання)

«Дякую LEGO за щасливе дитинство» — так міг би звучати слоган компанії. Однак її засновник Оле Кірк Крістіансен вигадав інше гасло: «Найкраще — це не назавжди». Воно розкриває суть LEGO — прагнути нового — боротися за справу більшу, ніж сама компанія. Ось чому історія LEGO — це не тільки про кольорові цеглинки й милих чоловічків, а про становлення, крах і розвиток компанії, що безповоротно змінила дитяче дозвілля.

Із чого все почалося? Що таке «Одинадцять парадоксів менеджменту», про які тепер розповідають у бізнес-школах? Як компанія вижила в часи кризи, коли в неї майже ніхто не вірив? Як вона змогла вийти на «дорослий» ринок? На ці запитання відповідає бізнес-журналіст Нільс Лунде. Він поспілкувався із сотнями менеджерів різного рівня й написав історію LEGO — дивовижну, масштабну, самобутню, як і сама компанія.

УДК 334.722LEGO:005](091)

Перекладено за виданням: Niels Lunde. *Miraklet i LEGO* (København, Jyllands-Postens Forlag, 2012, ISBN 978-87-7692-239-9).

The text published by agreement with the Kontext Agency.

ISBN 978-617-7863-55-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-7863-56-3 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© JP/Politikens Forlag, Denmark, 2012
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Найважливіші постаті</i>	7
<i>Передмова</i>	16
Виступ у вівторок, 7 березня 1978 року	20
LEGO перекидає кашкети через стіну	41
FITNESS	67
Пол Плуґманн проводить чистку	85
Хибною стратегією на повній швидкості	99
Крах	119
«К'єльд повертається додому»	146
Найтемніші часи	182
SHARED VISION	198
Розправа над FLETRONICS	218
«Кнулсторп-метод»	237
VISION 2022	253
SHARED VISION завершено	267
<i>Післямова</i>	277
<i>Джерела книжки</i>	321

НАЙВАЖЛИВІШІ ПОСТАТІ

Ваґн Гольк Андерсен (Vagn Holck Andersen) — обіймав низку керівних посад у компанії в 1970-х, але пішов із підприємства 1979 року, зокрема, через те, що почувався втягнутим у конфлікти між Готфредом Кірком Крістіансеном і К'ельдом Кірком Крістіансеном; повернувся в LEGO в ролі директора у США 1984-го і завершив кар'єру як голова правління 1989–1996 років.

Тормол Ескільдсен (Tormod Askildsen) — багаторічний співробітник LEGO й один із тих, хто під час кризи 2004–2005 років, аби зрозуміти цінність взаємодії компанії зі своїми дорослими шанувальниками, залучив як консультанта Йоргена Віґа Кнулсторпа.

Джон Барбур (John Barbour) — керівник мережі іграшок Toys «R» Us, який у 2004 році сказав молодим менеджерам LEGO, що в його компанії більше пристрасі до LEGO, ніж у них самих.

Оле Борнедал (Ole Bornedal) — режисер, який зняв філософський фільм «Бути LEGO» і показав його членам правління в Skarrildhus у квітні 2009 року, однак мало хто зрозумів цю картину.

Гуннар Брок (Gunnar Brock) — колишній топменеджер шведських компаній Tetra Pak і Atlas Copco; член правління LEGO з початку кризи середини 1990-х до кінця 2008 року.

Рам Чаран (Ram Charan) — радник у сфері міжнародного бізнесу, а також письменник, автор бестселера «Виконання: дисципліна

досягнення цілей» (Execution: The Discipline of Getting Things Done); зустрічався з Йорґеном Біґом Кнулсторпом 2004 року, коли допоміг йому усвідомити глобальну перспективу LEGO.

Едіт Ньореґор Крістіансен (Edith Nørregaard Christiansen) — удова Готфреда, мати К'ельда.

Готфред Кірк Крістіансен (Godtfred Kirk Christiansen) — фабрикант, який розробив спеціальну систему продуктів LEGO, а 1960 року остаточно вирішив відмовитися від дерев'яних іграшок задля пластикових цеглинок.

Оле Кірк Крістіансен (Ole Kirk Christiansen) — тесля, який у скрутні для нього 1930-ті почав виготовляти іграшки з обрізків деревини; придумав назву LEGO, об'єднавши слова Leg і Godt («гратися» і «гоже»); згодом з'ясувалося, що слово LEGO можна перекласти з латині як «я складаю докупи».

Франческо Чікколелла (Francesco Ciccolella) — фахівець із брендингу, якого 2000-го запросив у LEGO Пол Плугманн (після знайомства з ним у B&O); звільнений у січні 2004 року.

Стейн Давґор (Sten Daugaard) — фінансовий директор LEGO протягом короткого часу. Прийшов 2008-го і 2011 року розпрощався з компанією.

Нільс Дuedель (Niels Duedahl) — керівник відділу постачання, який задля забезпечення життєдіяльності компанії, зокрема виробництва, разом із Еспером Овесеном уклав ризиковану угоду з Flextronics.

Сара Фокс (Sarah Fox) — у минулому консультантка McKinsey & Co., яка допомагала Йорґену Біґу Кнулсторпу із Shared Vision.

Майк Франс (Mike France) — засновник британської мережі іграшок «Центр раннього розвитку» і радник Йорґена Біґа Кнул-

сторпа щодо особливостей мислення проодавців роздрібно́ї торгівлі іграшками.

Германн Гайс (Hermann Geis) — керівник Mattel у Німеччині, який під час кризи в лютому 2004 року сказав Мелсу Ніпперу, що LEGO вже ніколи не вдасться стати номером один на німецькому ринку.

Ксав'єр Жільбер (Xavier Gilbert) — професор школи менеджменту IMD у Швейцарії, де викладав К'ельду Кірку Крістіансену в 1972-му, та котрого 1991 року визнали професором LEGO; згодом бізнес-тренер Йоргена Біґа Кнулсторпа. Своє завдання в ролі наставника він сформулював так: «Моя робота — дратувати тебе».

Крістіан Іверсен (Christian Iversen) — помічник К'ельда Кірка Крістіансена протягом 1998–2000 років, а з 2006-го ввійшов до складу найвищого керівництва, де відповідав за функції внутрішнього обслуговування. Пішов із LEGO в 2011 році.

Нільс Якобсен (Niels Jacobsen) — генеральний директор у William Demant* і віцепрезидент у A. P. Møller — Mærsk**; у 2008 році замінив Мелса Увлісена на посаді голови правління.

Олуф Якобсен (Oluf Jacobsen) — визнаний «мисливець за головами» в данському бізнесовому середовищі упродовж 1990-х; привів у LEGO Пола Плугманна в 1998 році.

Нільс Крістіан Єнсен (Niels Christian Jensen) — член дирекції в 1990-х роках, відповідав за продаж і маркетинг.

Томмі Гюнделюн Єсперсен (Tommy Gundelund Jespersen) — керівник з виробництва LEGO; полишив компанію 2004 року.

* Demant, відома також під назвою William Demant Holding, — провідна данська холдингова компанія, що виробляє і продає слухові апарати, навушники, звукові системи тощо. — *Прим. пер.*

** Данська компанія, найбільший оператор контейнерних перевезень у світі. — *Прим. пер.*

Йорген Віг Кнулсторп (Jørgen Vig Knudstorp) — 35-річний фінансист, який 2004 року очолив найвище керівництво LEGO і, шукаючи вихід із кризи, задумався про ідею самобутності компанії. Так званий «Кнулсторп-метод» став міжнародним прецедентом, коли компанія повертається до своєї основної початкової справи.

Ларс Колін (Lars Kolind) — колишній топменеджер Oticon, працював бізнес-тренером молодого й недосвідченого Йоргена Віга Кнулсторпа. Адресував йому два найважливіші запитання: для чого існує LEGO? І що з компанією не так?

Гунхіль Кірк Йогансен (Gunhild Kirk Johansen) — сестра К'ельда Кірка Крістіансена, яка після багатолітньої відданості KIRKBI* 2007 року ініціювала розкол сімейних цінностей.

К'ельд Кірк Крістіансен (Kjeld Kirk Kristiansen) — головний акціонер LEGO, який зростав у компанії та всією своєю сутністю відображає бренд і її цінності; сприяв неймовірному розквіту компанії в 1980-х і розвинув сучасну версію LEGO. Однак разом із Мелсом Увлісеном узяв повну відповідальність за погіршення фінансового стану компанії наприкінці 1990-х років; Крістіансена мотивує щось вище, ніж заробіток, що, власне, становить його силу і водночас слабкість.

Томас Кірк Крістіансен (Thomas Kirk Kristiansen) — син К'ельда Кірка Крістіансена, очікуваний спадкоємець, роль якого полягала в тому, щоб підтримувати сімейні цінності LEGO; приєднався до ради директорів у 2007 році.

Сьорен Торп Лаурсен (Søren Torp Laursen) — долучився до групи менеджерів, які постали проти Франческо Чікколелли і Пола Плуґманна; людина, що стояла за успіхом LEGO на важливому ринку у США з 2004 року.

* Приватна холдингова та інвестиційна компанія родини К'ельда Кірка Крістіансена. — Прим. пер.

Крістіан Майґор (Christian Majgaard) — директор LEGO упродовж 1980–1990-х, поділяв ентузіазм К'ельда Кірка Крістіансена щодо бренду LEGO; допомагав створювати дорогоцінні парки і був рушійною силою сміливих амбіцій компанії наприкінці 1990-х років.

Роджер Мартін (Roger Martin) — письменник, декан Школи менеджменту Ротмана в Торонто, Канада; допомагав Йорґену Біґу Кнулсторпу виявляти й розвивати таланти в компанії.

Шон Макґовен (Sean McGowan) — провідний аналітик акцій виробників іграшок, працював на Волл-стріт. У 1999 році розкричував тодішні неймовірні амбіції LEGO, а через десять років визнав оновлення компанії.

Майк Макнамара (Mike McNamara) — глава американської компанії Flextronics, яка зумовила першу серйозну поразку Йорґена Біґа Кнулсторпа, коли той сказав, що Flextronics не дотримується угоди з LEGO.

Андерс Моберґ (Anders Moberg) — колишній генеральний директор мережі IKEA, у якому К'ельд Кірк Крістіансен убачав можливого наступного генерального директора LEGO; проте Андерс Моберґ переграв свої карти в дискусії з Полом Плугманном на терміновому засіданні ради директорів у червні 2003 року.

Нільс Педер Нільсен (Niels Peder Nielsen) — консультант компанії Bain & Co., який у 2004–2005 роках здійснив для Йорґена Біґа Кнулсторпа перший аналіз засадничого бізнесу LEGO. Згідно з аналізом, LEGO слід вважати виробником пластику, а саме — іграшок.

Мелс Ніппер (Mads Nipper) — практик у керівництві LEGO; у 2001–2002 роках заперечував ідею стосовно того, що такі цінні підбренди, як DUPLO, повинні згорнути діяльність; сформулював відому у стінах LEGO тезу про те, що сила бренду компанії випробовує себе тієї миті, коли дитина відкриває набір LEGO на підлозі під Різдо.

Еспер Овесен (Jesper Ovesen) — фінансовий директор, що збував усіх і все в компанії в Біллунні, щоб її порятувати; виставив на продаж будинок Оле Кірка Крістіансена та реалізував згодом болісний продаж парків.

Лісбет Вельтер Пеллесен (Lisbeth Valther Pallesen) — прийшла в LEGO 1989-го; з 2006 року входила до складу найвищого керівництва, відповідаючи, з-поміж іншого, за роботу з фанами компанії, навчання та роздрібну торгівлю. Залишила LEGO в 2011 році.

Сеймур Пейперт (Seymour Papert) — колишній LEGO-професор у галузі досліджень ігрової діяльності Массачусетського технологічного інституту в США, давній однодумець К'ельда Кірка Крістіансена у спільних пошуках розвивальної гри та навчання для дітей, яке базувалося б на пластикових цеглинках і дитячому інтересі до програмування.

Балі Падда (Bali Padda) — директор виробництва, людина, яка стояла за ідеєю створення Visual Factory. Ця ідея впродовж нетривалого часу дала змогу керівництву зрозуміти, на чому заробляють гроші, а що не приносить прибутку.

Бент Педерсен (Bent Pedersen) — керівник компанії KIRKBI і багаторічний партнер К'ельда Кірка Крістіансена; виступив з ініціативою на зустрічі в замській садибі в Утофті 2004 року, на якій американський банківський холдинг Morgan Stanley запропонував пригніченому К'ельду Кірку Крістіансену продати LEGO.

К'ельд Мьоллер Педерсен (Kjeld Møller Pedersen) — професор у царині економіки охорони здоров'я, який мав очолити впровадження програми Compass Management. Коли Пол Плуґманн прийшов у LEGO, Мьоллер Педерсен перший з тодішнього керівництва попросився в компанію.

Деніел Пінк (Daniel Pink) — американський письменник, автор книжки «Цілком нове мислення: чому майбутнє за правою

півкулею» (A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future), яка надихнула Йоргена Біґа Кнулсторпа на ідею системної креативності.

Генрік Поульсен (Henrik Poulsen) — колишній консультант McKinsey, прийшов у LEGO 1999 року, зробив блискавичну кар'єру, та все ж у гонці за найвищою посадою поступився молодшому за віком Йоргену Біґу Кнулсторпу. У керівній верхівці LEGO Генрік Поульсен був менш помітний ззовні, ніж Йорген Біґ Кнулсторп і Еспер Овесен. Це пояснює те, що його внесок у справу порятунку компанії іноді недооцінюють.

Пол Плуґманн (Poul Plougmann) — так званий «лікар компанії», який розпочав роботу в LEGO у 1998 році, здійснивши, очевидно, швидке оновлення компанії, та не зміг обрати стратегічного напрямку. Пола Плуґманна звільнили в січні 2004 року.

Торстен Размуссен (Torsten Rasmussen) — здобував MBA разом із К'ельдом Кірком Крістіансеном у Швейцарії в 1970-х роках, багато років дружив з ним. Торстена Размуссена вважали неофіційним наступником К'ельда; 1997 року, розчарований, залишив компанію.

Мітчел Резнік (Mitchel Resnick) — професор Массачусетського технологічного інституту у США, який співпрацював із К'ельдом Кірком Крістіансеном заради амбітної мети — розвивати дитячу гру та навчання; був задіяний у роботу LEGO Mindstorms і регулярно контактував із розробниками. У 2011 році бізнес-журнал Fast Company зарахував його до 100 найбільш креативних людей бізнесу. Зараз — LEGO-професор, замінив Сеймура Пейперта.

Говард Роффмен (Howard Roffman) — директор кінокомпанії Lucasfilm, який за обідом у Нью-Йорку 2004 року сказав своєму данському колезі К'ельду Кірку Крістіансену, що той утратив контроль над своєю компанією.

Мелс Рюдер (Mads Ryder) — завідував усіма парками, допоки їх не продали Merlin Entertainments Group*; подав ідею, щоб нові менеджери зібралися в замиському будинку в Юельсмінне, уса-мітнившись від Франческо Чікколелли та Пола Плугманна.

Пер Сьоренсен (Per Sørensen) — HR-менеджер у 1980-х роках, люди-на, яка стояла за The 11 Paradoxes of Management LEGO («Одинад-цять парадоксів менеджменту»); порівнював LEGO з церквою, що в ній керівництво не ухвалює рішень, а просто присутнє.

Сьорен Торуп Сьоренсен (Søren Thorup Sørensen) прийшов з А. Р. Møller — Mærsk на позицію менеджера в KIRKBI 2010 року, де виявив, що власник, К'ельд Кірк Крістіансен, думав інакше, ніж Сьорен Торуп Сьоренсен раніше; Сьорен Торуп Сьоренсен мусить сам установлювати шкалу доходів компанії в KIRKBI, що є справою справжнього етичного виклику.

Торбен Беллегор Сьоренсен (Torben Ballegaard Sørensen) — у 1990-х роках займався розвитком Mindstorms, але покинув LEGO під час дискусії з Полом Плугманном у 2001 році. К'ельд Кірк Крістіансен повернув його у 2005 році на посаду в раді директорів, де оптимістично налаштований світогляд Торбе-на став причиною серйозного протистояння Есперу Овесену. Ішлося про різке скорочення видатків.

Джон Унгермен (John Ungermund) — співробітник LEGO, який у 1993 році марно застерігав керівництво від того, що зростання компанії — нездорове і зовсім не виправдовує себе. Особистий асистент К'ельда Кірка Крістіансена упродовж 1997–1998 років.

Мортен Юель Віллеманн (Morten Juel Willemann) — співро-бітник LEGO. Навесні 2003 року допоміг Йоргену Кірку Кріс-тіансену зробити нотатки для ради директорів, де ішлося про те, що десять років поспіль знищувалася цінність компанії.

* Один із найвідоміших у світі оператор сімейних розваг. — Прим. пер.

Джек Велч (Jack Welch) — колишній генеральний директор, автор цитати, що її Йорґен Віґ Кнулсторп використав у своїй критичній заувазі в червні 2003 року: «Найважливіший принцип, коли йдеться про менеджмент, полягає в тому, щоб сприймати світ таким, яким він є насправді, а не таким, яким був колись, або яким хотілося б його бачити». Цитата додала надії молодим менеджерам LEGO на те, що рада директорів зверне увагу на серйозну кризу компанії.

Лессе Цель (Lasse Zäll) — шведський бізнес-тренер, який проводив тренінги з лідерства, допоміг К'ельдові Кірку Крістіансену після тривалої відсутності в компанії через хворобу в 1993–1994 роках; згодом разом із К'ельдом Кірком Крістіансеном, як зі співвласником, створив фірму Pathfinder, у якій чимало менеджерів LEGO підвищували свою кваліфікацію.

Кріс Зук (Chris Zook) — письменник і консультант на Bain & Co., з яким Йорґен Віґ Кнулсторп познайомився під час польоту з Бостона до Амстердама 2004 року, надихнувши молодого менеджера зануритися в основний бізнес LEGO. Британська газета The Times зарахувала Кріса Зук до 50 найкращих світових бізнес-стратегів.

Мелс Увлісен (Mads Øvlisen) — у минулому топменеджер компанії Novo Nordisk. Генеральний директор LEGO з 1996 до 2008 року; у червні 2003-го прочитав критичний аналіз компанії, за яку відповідав, і був шокований. Аналіз зробив Йорґен Віґ Кнулсторп.

НВ. Читачеві, мабуть, цікаво довідатися, що *Оле Кірк Крістіансен і Готфред Кірк Крістіансен пишуть своє прізвище не так, як К'ельд Кірк Крістіансен. Усі троє хрещені як Крістіансени (літера К — Kristiansen), однак перші двоє воліли користуватися прізвищем, що починалося на англійську літеру С — Christiansen. Виняток становили лише підписи на юридичних документах. У 1980-х роках змінилися вимоги закону, тоді Готфред Кірк Крістіансен скористався можливістю поміняти своє прізвище та юридично засвідчити його.*

ПЕРЕДМОВА

Улітку 2007 року я зв'язався з генеральним директором LEGO Йорґеном Віґом Кнулсторпом і запропонував написати його біографію. Як і інші бізнес-журналісти, я стежив за драматичними подіями в компанії LEGO впродовж багатьох років. Спочатку компанія пережила серйозну кризу, яка набула загрозливих для існування рис, а тоді з'явився молодий недосвідчений генеральний директор і врятував її.

За дивовижно короткий час Йорґену Віґу Кнулсторпу вдалося досягти неймовірного успіху, за якого доходи зростали і зростали. Попри висвітлення подій спочатку в данських, а згодом і міжнародних ЗМІ, вони все ще здавалися загадкою. Щонайменше — дуже позитивною історією. Поза сумнівом — сенсаційною, а крім того, повчальною.

Йорґен Віґ Кнулсторп гречно відповів: «Ні». Я отримав відповідь, яку часто дають у таких ситуаціях: «Час не зовсім слухний». У цьому випадку вона звучала: ще зарано розповідати історію.

Я й далі підтримував контакт із Йорґеном Віґом Кнулсторпом. Ми зустрічалися також із різних причин, з-поміж іншого — 2008 року, коли я повторив своє прохання, однак і цього разу безуспішно.

У лютому 2010 року відбулася моя зустріч із директоркою з комунікацій Шарлотте Сімонсен і директоркою внутрішнього осередку культури компанії, LEGO Idé-Huset, Єтте Ордуна. Ми говорили про LEGO і швидко дійшли спільного висновку: якщо потрібно розповісти найновішу історію LEGO, то вона значніша, ніж персона Йорґена Віґа Кнулсторпа. Власне, історія мусила повернутися в часі, тим часом автор повинен розуміти культуру компанії та її ідентичність. Природно було б також розповісти про К'єльда Кірка Крістіансе-

на, що про нього з різних причин ніколи не розказували. За багато років відомі хіба що кілька інтерв'ю з К'ельдом і деякі його фото.

Моя зустріч із Шарлотте Сімонсен і Етте Ордуна відбулася в Idé-Huset у Біллуні, де розташований внутрішній музей, що розповідає історію про LEGO 1930-х років. З розповіді дізнаємося про безробітного столяра Оле Кірка Крістіансена, який почав виготовляти іграшки з обрубків дерева, щоби прогодувати власну сім'ю. Гуляючи і розглядаючи музей, я усвідомив, що моє завдання буде масштабнішим, ніж уявлялося на початку. LEGO, як не крути, своєрідна компанія. Цінності, культура, ідеї, продукт, справа, сім'я — усе це щось особливе порівняно з рештою данського торговельного середовища.

Улітку 2010 року з'явилося зелене світло від LEGO. У цей час я працював над книжкою портретів 100 топменеджерів, але оскільки справа не була спішною для LEGO, ми домовилися, що я візьмуся за роботу в січні 2011 року. Так і сталося.

Моя домовленість із LEGO передбачала право на свободу дій. Я зможу спілкуватися з тими, з ким захочу, а LEGO, в особах його певних представників, не заважатиме розповісти історію з перспективи авторського бачення. Компанія висунула єдину умову — переглянути рукопис згодом, щоб мати змогу виправити фактологічні помилки. Наприкінці книжки я детально викладу всі нюанси та методи.

Найбільшим викликом для мене стало те, що я вперше спробував написати книжку про компанію. Коли письменник пише біографію якоїсь людини, то його історія пронизана, власне, цією червоною ниткою. Коли ж пишеш про компанію, тоді читачеві складніше відшукати якийсь основний мотив. Якщо автор не приділяє цьому уваги, то все закінчується плутаниною імен, продуктів, років, звітів, дочірніх підприємств, що втомлює читача. Відтак потрібно було вибрати загальну перспективу. Я вирішив провести власне спостереження за LEGO, яке розвивалося у процесі роботи над книжкою. Читач має право дізнатися про це спостереження. Ось воно.

Моя історія починається в березні 1978-го, коли ще зовсім молодий К'ельд Кірк Крістіансен повернувся додому зі Швейцарії. Він пред-

ставляє новий погляд на бізнес, закладаючи тим самим фундамент успіху компанії упродовж 1980-х років. Бореться зі своїм батьком, Готфредом Кірком Крістіансеном, який не розуміє, що син поспішає. Йому важко забезпечити К'ельдові простір. Утім у К'ельда Кірка Крістіансена поволі з'являється ґрунт під ногами. Справи у LEGO ідуть добре вже приблизно 15 років, проте, поряд із хорошими результатами, чатує підступне самовдоволення. LEGO переживає період застою, ба навіть втрачає віру у власний продукт. Це веде компанію у стратегічному напрямі, який може закінчитися тупиком.

У кризовий час свого життя К'ельд Кірк Крістіансен робить ставку на молодого й недосвідченого 35-річного генерального директора. Вибір, здається, виправдав себе. Йорген Віг Кнулсторп разом зі своїм колегою Еспером Овесеном спішно розробляють антикризовий план, що згодом виявиться слушним стратегічним рішенням. Преса охрестила цей план «Кнулсторп-метод». Його розглядали як винятково чіткий рецепт виходу компанії з кризового стану. Так званий поворот у компанії LEGO настільки повчальний і доречно втілений, що може слугувати підручником навіть у міжнародному ракурсі.

Ця історія цікава сама собою, проте у процесі я виявив, що доля власне LEGO — величніша. З погляду тривалої перспективи, це історія життєвого прагнення К'ельда Кірка Крістіансена втілити власну мрію. К'ельд Кірк Крістіансен зростав у компанії в Біллунні. Повертаючись зі школи додому, забігав до працівників у відділ розробок, де грався новими іграшками. Він іще з дитинства, як кажуть, поварився у цьому котлі. Розповідь про К'ельда Кірка Крістіансена — історія про власника, який усе своє життя пропагував цінності компанії. Тому його метою в LEGO були не гроші, а щось інше.

Починаючи ще з 1978 року і впродовж багатьох років опісля К'ельд Кірк Крістіансен розповідав про «позачасову, геніальну продукцію» LEGO. Він усвідомлював, що цеглинки таять нескінченні можливості для того, щоб стимулювати дитячу гру та навчання. К'ельд Кірк Крістіансен переконаний, що LEGO здатна запропонувати дітям усього світу значно більше, ніж лише іграшки, проте неспроможний виразити цю ідею. Йому було складно порозумітися з працівниками стосовно того, як організувати все. У кризу 1990-х К'ельду Кірку Крістіансену забракне вміння виразно висловитися.

Це, очевидно, частково пояснює те, що керівництво LEGO виявиться безпорадним, а компанія втратить свою самобутність. Отож криза LEGO — болісна й особиста поразка сина, людини та генерального директора К'ельда Кірка Крістіансена.

Крізь цю призму слід розглядати внесок Йоргена Віґа Кнулсторпа в історію LEGO. Його досягнення полягає не лише в тому, що він спромігся на значні результати. Виявилося, що Йорген Віґ Кнулсторп — перша людина в компанії, здатна розуміти свого власника — К'ельда Кірка Крістіансена. Нікому раніше цього не вдавалося, ба навіть сам генеральний директор навряд чи розумів себе. Власне, роботу Йоргена Віґа Кнулсторпа з першою Shared Vision, а згодом і Vision 2022, можна розцінювати як кволу, проте послідовну спробу порятувати сприйняття К'ельдом Кірком Крістіансеном власної компанії.

Відколи (2004-го) Йорген Віґ Кнулсторп занурився в основний бізнес LEGO і аж до 2008 року, коли він презентує К'ельдові Кірку Крістіансену ідею «Винахід гри майбутнього», Кнулсторп провів незліченну кількість годин, днів і тижнів поряд із власником, щоб зрозуміти його самого та родину Крістіансена. Намір Йоргена Віґа Кнулсторпа полягав власне в тому, щоб максимально наблизитися до мети, до якої наполегливо прямувала LEGO. Однак компанії ніяк не вдавалося створити комерційний бізнес, не просто вигідний, а такий, що міг би стати платформою для втілення мрії родини власника — подарувати краще життя дітям усього світу.

Поки що зарано оцінювати, чи став успішним спільний проєкт К'ельда Кірка Крістіансена та Йоргена Віґа Кнулсторпа. Можливо, для них і не так уже й важливо, чи досягнуть вони мети зі своїм баченням — віднайти гру майбутнього. Сьогодні гасло компанії, що його у 1930-х роках придумав засновник Оле Кірк Крістіансен, звучить так: «Найкраще — це не назавжди». Ці слова відображають філософію компанії — завжди прагнути до чогось. LEGO повсякчас боротиметься за справу, більшу, ніж сама компанія, LEGO незмінно прямуватиме до своєї мети. У цьому й полягає рушійна сила компанії та ключ до розуміння її прагнень.

Нільс Лунде

Копенгаген, 15 липня 2012 року

Виступ у вівторок, 7 березня 1978 року

Березень 1978-го — квітень 1994 року

К'ельд Кірк Крістіансен повертається з навчання та роботи у Швейцарії. У промові до керівників компанії він презентує новий комерційний світогляд LEGO і, відштовхуючись від цієї вихідної точки, вибудовує підґрунтя для багаторічного процвітання компанії. Крім того, впроваджує низку ініціатив з метою піднести LEGO до чогось вищого, ніж просто іграшки. Упродовж 1980-х років батькові, Готфредові Кірку Крістіансену, даються непросто поступки синові, який змушений боротися за можливість впливу, та поступово з'являється дедалі більше свободи дій. У 1993 році К'ельд Кірк Крістіансен занедужав на хронічний розлад кишківника, отримавши на півтора року листок непрацездатності.

К'ельд Кірк Крістіансен повертається в Біллунн із новим баченням

У вівторок 7 березня і середу 8 березня 1978 року компанія LEGO запросила близько 100 менеджерів на щорічну конференцію в Біллунні. Ця так звана березнева конференція стала традицією, коли менеджери з продажу та маркетингу зустрічалися, щоб дізнатися про нові продукти й погляди керівництва на поточну ситуацію. А втім, саме тодішня зустріч виявилася вкрай важливою. По суті, березнева конференція 1978-го знаменувала собою віху в історії

LEGO, оскільки тридцятирічний К'ельд Кірк Крістіансен уперше виступив з великою промовою в ролі нового керівника компанії.

К'ельд Кірк Крістіансен повернувся додому, до сімейного бізнесу в Біллунн торік. Тоді йому доручили відповідати за міжнародний маркетинг і концепцію вдосконалення продукту. Він провів кілька років у Швейцарії, де, окрім свого данського іспиту на бакалавра ділового адміністрування, склав іспит за програмою MBA 1972 року. Після тривалих роздумів К'ельд вирішив працювати в LEGO, а не випробовувати сили в іншій компанії.

У Швейцарії К'ельд Кірк Крістіансен утілював низку заходів, зокрема, заснував науково-дослідний відділ, інструментальний завод і ливарне виробництво. А ще допомагав створювати нову компанію у США. Сьогодні, 7 березня 1978 року, він стояв отут і мусив презентувати власне бачення майбутнього LEGO. Компанія пережила кризу. На початку 1970-х вона досягла успіху на американському ринку, та згодом настала пора застою і конкуренція зросла. На важливому ринку тогочасної Західної Німеччини скоротилося виробництво. У повітрі Біллунна витала непевність. Щось було не так, як раніше, але що саме?

Керівництво LEGO бачило проблему, проте знайти рішення було непросто. Упродовж багатьох років компанія з великим успіхом продавала свої знамениті цеглинки, її культура ґрунтувалася на гордості за власний продукт. Такий традиційний спосіб мислення спершу був притаманний засновнику компанії Оле Кірку Крістіансенові, столярів за фахом, а згодом його синові Готфреду Кірку Крістіансену, який вважав себе її власником. Протягом багатьох років два чоловіки формували культуру з фокусом на продукт, однак тепер сумнів LEGO посилювався: можливо, компанія сягнула своєї межі? Діти всього світу безперечно прагнули гратися з LEGO. Складність полягала лише в тому, як компанія мала б упроваджувати інновацію та створювати нові продукти, на які охоче витратять гроші батьки з дітьми, а не просто дозволятимуть їм бавитися з уже купленим виробом.

Під час перебування у Швейцарії К'ельд Кірк Крістіансен поглянув на компанію LEGO дещо інакше. Він усвідомив, що багаторічна звичка LEGO зосереджуватися на тому самому продукті стояла

на заваді новому мисленню. Особливо його непокоїло те, що коли розроблять новий продукт, то чи не постане LEGO перед іншою проблемою: цікавитися власне споживачами, тобто дітьми та їхніми батьками. Стало зрозуміло — компанія потребує нового бачення.

Отож К'ельд Кірк Крістіансен повернувся додому в Біллуун з ідеєю розподілити асортимент за іншою логікою. Він мав на меті диференціювати продукти за різною тематикою. До прикладу, популярні набори DUPLO продавали як звичайні цеглинки, замість того щоб формувати власний всесвіт. Завдяки йому найменші діти могли зануритися у свій особливий світ. Якби зараз, міркував К'ельд Кірк Крістіансен, компанія LEGO позбулася подібних обмежень, можна було б забезпечити цілком нові можливості. Наприклад, DUPLO перестали б асоціювати виключно з великими цеглинками для малих дітей. Бренд здатен витворити власну тематику, а отже, і лінію продуктів, спроможну розвинутися, приміром, у ферму з тваринами. Насправді ще рік тому К'ельд Кірк Крістіансен зробив креслення, яке відображало нову модель розвитку LEGO. Згодом виявилося, що воно відіграє важливу роль, — до речі, креслення й нині висить у музеї на території LEGO в Біллууні.

У березневому виступі 1978 року К'ельд Кірк Крістіансен пояснив: проблеми LEGO виникли лише тому, що компанія занадто віддалилася від своєї первісної ідеї.

Я хочу наголосити на тому, що ми запропонували новинки у вигляді нових одиниць продажу і нових спеціальних елементів нашого базового асортименту, тому LEGO потрохи втрачає власну ідентичність. Що сьогодні розуміють наші споживачі під поняттям LEGO? Сприймуть вони розробку продукту як щось позитивне чи рух у протилежному від геніального, творчого, педагогічно-ігрового напрямку?

К'ельд Кірк Крістіансен вимагав, щоб компанія зрозуміліше розповідала батькам і дітям, що LEGO — це не просто звичайні іграшки, а щось інше. Щось більше. LEGO мусить бути сама собою категорією, що потребуватиме орієнтації на різні вікові групи та витворення для них власної ідентичності. Так, у LEGO з'являється:

...Усі можливості розробити чітку диференціацію продуктів, ґрунтуючись на їхній ідеї та основі. У такий спосіб LEGO надовго засяє у свідомості споживачів не лише як «іграшковий конструктор», а займе нішу «креативних і розвивальних якісних іграшок».

Промова К'ельда Кірка Крістіансена символізувала новий світогляд LEGO. Він поклав край історичній традиції компанії з професійною гордістю та чітким фокусом на продукт. К'ельд Кірк Крістіансен розпочав з ідеї помістити в центр уваги дітей та їхніх батьків. Внутрішнє доведеться замінити зовнішнім. Це, властиво, також було нововведенням. Передбачалося, що нове комерційне бачення підійме компанію і сприятиме розвитку продукції. Тоді прибутки зростатимуть швидше, ніж будь-хто міг сподіватися. Означене мислення згодом характеризуватиме всю сферу данської торгівлі, культура якої так само базувалася на гордості за власний продукт. Нове покоління топменеджерів упродовж наступних років розпочало роботу над зміщенням уваги працівників із продукту на потреби замовників.

К'ельд Кірк Крістіансен поставив на карту значно більше. Ішлося не лише про те, щоб бути кращими й заробляти гроші. І не тільки про те, щоб наблизити LEGO до нової епохи, коли компанія мусить краще розуміти потребу дітей і тісніше пов'язувати їх зі самою компанією. К'ельд Кірк Крістіансен уперше висловився стосовно незмінного сенсу свого життя. Ще тоді, коли малим хлопчиком проводив післяобідній час з персоналом у відділі розробки нових продуктів LEGO, він зрозумів: компанія має можливість бути чимось особливим. К'ельд Кірк Крістіансен усе ще не наважувався сформулювати свою мрію так виразно, як йому, напевне, хотілося. Проте того дня в березні 1978-го таки здійснив першу спробу. Він промовив:

З цієї миті головню самобутність продукту (LEGO = іграшки для конструювання) мусить прагнути, щоби споживачі в довгостроковій перспективі сприймали назву LEGO значною мірою як LEGO = компанія, яка виробляє та просуває на ринок креативні й розвивальні іграшки високої якості для дітей будь-якого віку.

Очевидно, лише кілька слухачів досягнуло діапазон сказаних слів. Продовживши, К'ельд Кірк Крістіансен перейшов до конкретики і взявся пояснювати свою візію продуктів. Він намагався розтлумачити присутнім, що вони мають усвідомити, а саме: LEGO в майбутньому схилитиметься до природного поділу багатьох продуктів. К'ельд Кірк Крістіансен виокремив іграшки для малих дітей, які називав DUPLO, іграшкові конструктори, що їм дав назву LEGO зі створеними лініями продуктів, приміром, «Місто», «Замок» і «Космічний корабель», а також гральні та розважальні системи, які назвав XYZ, та створив лінію ювелірних прикрас для дівчаток Scala.

Озвучена ідея трьох сфер полягала в тому, що тільки-но компанія досягне власної ідентичності, то відразу спростить вибір своїм споживачам, а це стимулюватиме розвиток нових продуктів. Результат не змусив на себе довго чекати. У наступні роки LEGO переживала справжній розквіт. Результати з'явилися 1979 року, коли запустили найбільшу кількість продуктів за весь час існування компанії. Нарешті, як кажуть, закінчили з організацією, звільнивши простір для творчості, що зумовило появу значної кількості нових продуктів. К'ельд Кірк Крістіансен сформулював іншу візію продукції LEGO, а це, своєю чергою, зумовило залучення тематичних ігор і мініфігур, заохочуючи дітей до рольової гри.

Однак що саме мав на увазі К'ельд Кірк Крістіансен? З огляду на майбутні події в LEGO, здавалося, що його виступ мусив набути чи не історичного значення. Справжня суть цієї промови полягала в тому, що К'ельд Кірк Крістіансен розглядав LEGO не зовсім як виробника іграшок, до чого, безумовно, схилилися його співробітники в залі, а радше як компанію, сказати б, власної категорії. Своєю життєвою місією К'ельд Кірк Крістіансен убачав зміщення LEGO з рівня іграшок для конструювання до чогось нескінченно більшого, що урешті-решт сформується в мету — розвивати дітей усього світу.

Якщо намагатися досягнути, що тоді трапилося в компанії LEGO, та зрозуміти власника, керівника, людину й сина К'ельда Кірка Крістіансена, то можна відшукати ключ у березневій промові 1978-го. Весь його внесок у LEGO, шлях крізь успішні 1980-ті, бентежні 1990-ті,

катастрофічні часи на межі тисячоліть і останні роки неймовірного розвитку — усе зводилося до цього: К'ельд Кірк Крістіансен прагне втілити вічну ідею, заховану в пластиковій цеглинці.

15 РОКІВ БЕЗПЕРЕРВНОГО ЗРОСТАННЯ

Коли К'ельд Кірк Крістіансен виступав із промовою, йому було 30 років. Молодий керівник, добре освічений, який здобув і данську, й міжнародну освіту, з-поміж усього іншого залишався великою дитиною, любителем погратися. К'ельд Кірк Крістіансен зростав у компанії, володів інтуїтивним розумінням LEGO, її душі та самобутності. Він розумів ідею компанії краще, ніж будь-хто інший. Можливо, робив це по-молодечому і зараз вибудував своєрідну систему в системі.

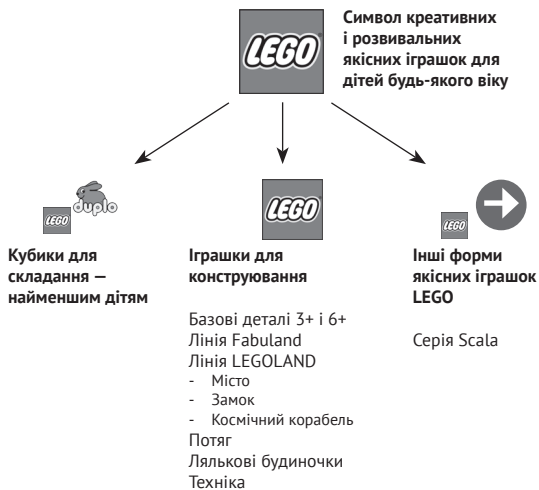


Схема К'ельда Кірка Крістіансена з 1977 року, яка демонструє новий погляд на розвиток продуктів LEGO. Ідея полягала в тому, щоб посортувати продукти у три різні категорії, кожна з якої матиме власну ідентичність. Відтак споживачам буде простіше зрозуміти. У березні 1978-го К'ельд Кірк Крістіансен використав цю схему як, власне, заохочення під час виступу на внутрішній конференції, заклавши фундамент для успіху компанії у 1980-х роках. Вона й досі висить у музеї LEGO.

Особливий характер його висловлюванням надало те, що батька, Готфреда Кірка Крістіансена, приблизно 25 років тому осяяла ідея — створити LEGO єдиною системою, що в ній цеглинки, куплені в різних наборах, можна скласти в єдину будівельну систему. Ідея була новаторська, властиво, та, з якою LEGO досягає успіху, а тепер К'ельд Кірк Крістіансен перемістив її на крок уперед. Дітям і їхнім батькам стало простіше зауважити нові продукти, між ними існував внутрішній зв'язок. Наприклад, тематика LEGO Замок спростила працівникам у Біллуни процес розробки нових продуктів та їхнього виробництва.

К'ельд Кірк Крістіансен не тямився від щастя. У наступні роки він став найкращим оперативним керівником, тісно співпрацюючи зі своїм близьким товаришем і колегою по навчанню у Швейцарії, ровесником Торстеном Размуссеном, якого запросили до Біллуни й доручили контролювати важливе виробництво.

Упродовж 1980-х років завдяки цій парі друзів компанія досягла надзвичайного прогресу, чи то пак здорового зростання, що завжди перебувало під контролем. Вони відповідали за оптимальну кількість елементів: продукти, що їх розробляли захоплені працівники, постійно ризикували перерости в безліч різних видів цеглинок, які потім було складно впорядкувати. Якби цьому процесу дали змогу розвиватися невпинно, то витрати на виробництво вийшли б з-під контролю або й ще гірше: LEGO не встигала б реагувати на запити, відтак клієнти в крамницях залишилися б без товарів.

З 1978 року компанія LEGO досягнула виняткового успіху. Рік за роком решта данського бізнесового світу із захопленням та заздністю спостерігала за цією, здавалося, нестримною компанією, ріст якої часто становив понад десять відсотків і де найважливішим завданням керівництва було контролювати процес зростання.

Багаторічний успіх дав змогу сформувати сталу культуру компанії. Сім'я чудово піклувалася про робочі місця, Готфред і Едіт мали неабияку повагу серед невеличкої місцевої громади. Усі поступово звикли до думки, що справи в LEGO ідуть чудово. Насправді усе рухалося надзвичайно добре: компанія продавала те, що могла виготовити. Аж ніяк не навпаки. Коли керівники на вироб-

ництві змогли взяти під контроль те, що продукували, менеджери у відділах продажу відповідно розуміли, на який обсяг продуктів розраховує LEGO.

Подібна практика була зовсім не характерна для інших підприємств чи компаній, а от у LEGO вона функціонувала чудово. Усе дихало миром і спокоєм. Завдання полягало не в тому, щоб протистояти тиску з боку конкурентів, а уникати продавати більше, ніж здатне запропонувати виробництво. LEGO — відомий сімейний бізнес, що в ньому Готфред Кірк Крістіансен ще в 1960-х тісно пов'язував себе з менеджерами і нерідко особисто зустрічався з ними та їхніми родинами. Це була невеличка й безпечна локальна спільнота, у якій ані LEGO, ні місто не заманювало людей ззовні. Готфред Кірк Крістіансен, очолюючи компанію, послідовно просував людей з компанії вперед і оцінював лояльність працівників з огляду на кількість років, відданих LEGO.

Позитивні результати заважали приймати непопулярні рішення. Сама лише думка про звільнення працівників, яких зустрінеш з дітьми у крамниці Brugsen наступного дня, видавалася надскладною. Минав час, рутину вкорінювалася, нові продукти потребували більше часу для розробки, бюрократія зростала й тягнула за собою нові видатки. Керівник відділу кадрів Пер Сьоренсен часто послуговувався сюжетом із театрального життя, коли казав: «Ми ставимо п'єсу цілий рік, маючи на увазі, що LEGO живе життям, далеким від реальності». Саме компанія LEGO, а не ринок вирішувала, що їй робити.

К'ельд Кірк Крістіансен усвідомлював, що впродовж 1980-х років почало наростати підступне самовдоволення. Він намагався якось зарадити цьому, проте вживав не достатньо жорстких заходів. Більш послідовні менеджери прагнули делікатно оптимізувати компанію або жорсткіше взятися за серію скорочень у найвідповідніший момент, щоб вдихнути нове життя у справи. Проте К'ельд Кірк Крістіансен обрав цілком протилежний шлях. Разом із Пером Сьоренсеном він протягом 1980-х років реалізував низку ініціатив. Наприклад, створив програму розвитку літерства, назвавши її LUP. На одному з перших семінарів 1986 року рада директорів презентувала «Одинадцять парадоксів менедж-

менту». Такий вигляд мала спроба втілити у слова бачення К'ельда Кірка Крістіансена, за допомогою якого він прагнув впливати на компанію. Перший парадокс звучав так: «...зуміти налагодити близькі стосунки з працівниками — і витримувати певну дистанцію». Другий парадокс: «...бути спроможним рухатися вперед — і залишатися непомітними».

Одинадцять парадоксів слугували типовим утіленням світогляду К'ельда Кірка Крістіансена як керівника. Він не годився для негнучких поглядів і жорстких рішень. Він прагнув консенсусу, віддавав перевагу «і... і», а не «або... або». Ішлося не лише про рішення компанії, а й про її структуру. Мусила бути певна незрозумілість. Окрім неї, подвійна підзвітність двом директорам, аж доки співробітники не зрозуміють, хто з керівників найважливіший. Такий вид управління потребував активної комунікації, що було особливо ціннісним. К'ельд Кірк Крістіансен вважав чудовою ідеєю те, що можна обговорювати певні справи ще до того, як їх вирішити, LEGO могла собі дозволити подібну розкіш.

Такі підходи могли виявитися напрочуд плідними, водночас були здатні породити громіздку бюрократичну організацію. Це зумовило боязнь конфліктності у сфері правління LEGO. Складні рішення ухвалювали ще до засідань ради директорів, уникаючи так конфліктів на самих нарадах. Пер Сьоренсен порівнював LEGO з церквою. Насправді завдання засідань полягало не в тому, щоб утілити рішення, а продемонструвати, що всі директори на своєму місці. Одинадцять парадоксів зовсім не тиснули на них безпосередньо як жорсткі і вимірні вимоги. Пер Сьоренсен написав у корпоративному журналі Klodshans, що місцевим очільникам у сфері продажу усього світу просто вручили 11 парадоксів як різдвяне привітання на плакаті.

Інакше кажучи, LEGO продавала і продавала, компанія зростала, бюрократія процвітала, керівництво віддавало перевагу нежорстким методам правління. Усе протікало повільніше й мусило врешті-решт закінчитися чимось непевним. Уже в спеціальному випуску Klodshans у травні 1987-го працівники мали змогу прочитати: попри зростання вартості, доходи рухалися в іншому темпі. Прибуток упав. Таким був класичний прояв того, що компанія роз-

вивалася занадто стрімко. А після невеличкого раунду заощаджень К'ельд Кірк Крістіансен зауважив у корпоративній газеті в грудні 1978 року:

Якість — ключове поняття LEGO-групи, воно незмінне, проте... Усі ми своєю працею схильні творити речі настільки добре, наскільки це можливо. Ми прагнемо досконалості. Іноді це вдається зробити назавжди. Ціна нашого прагнення до абсолютного стає занадто високою!

Через багато років, у п'ятницю 31 серпня 2001 року, американський діловий журнал *Fast Company* написав, що LEGO в 1980-х припустилася помилки, коли керівництво прийняло зростання за успіх. Це вибухове зростання продажу якраз не означало вибуху інноваційної продукції, а лише вказувало на те, що глобалізація компанії рухалася шаленим темпом. Незважаючи на застереження стосовно того, що справи в компанії ідуть не зовсім правильно, К'ельд Кірк Крістіансен і далі зосереджував увагу на власному інтересі: ідеї компанії.

У 1988 році він узяв на себе ініціативу сформулювати візію LEGO. Ще з часів Оле Кірка Крістіансена гасло компанії звучало так: «Найкраще — це не назавжди». Однак К'ельд Кірк Крістіансен хотів додати кілька нових і сучасніших слів про речі, з якими йому хотілося б, щоб асоціювали LEGO. Ідея полягала в тому, щоби створити виразніший профіль LEGO і пояснити те, як компанія хоче, щоб її сприймали споживачі та співробітники. «Візія», яку він називав роботою, була мрією. А мрія, своєю чергою, зводилася до того, що навколишній світ мав би поєднувати LEGO з трьома поняттями, які отримали визначення: ідея, ентузіазм і цінності.

У той час почали з'являтися перші комп'ютерні ігри для дітей. Цей феномен породив у LEGO паростки неспокою. Чи міг хтось повірити, що діти всього світу гратимуться старими пластиковими цеглинками, якщо перед ними постав новий електронний усесвіт? У наступні роки стурбованість мала б хіба що зростати, проте К'ельд Кірк Крістіансен демонстрував іще потужнішу віру в конструктор, зауваживши певні можливості, глибини яких ніхто не усвідомлю-

вав. У грудні 1987 року у Klodshans він відповів на запитання, чи в майбутньому діти гратимуться іграшковим конструктором:

Усі міжнародні авторитети в царині освіти визнають, що робота з конкретними матеріалами на зразок наших дає дітям прекрасний ґрунт для подальшого розвитку. Те, що майбутні продукти, якщо висловлюватися дещо популярно, робитимуть у дитячих головах, важливо. Діти навчаються ефективніше, поєднуючи власний досвід і розбиваючи питання на кілька елементів, а тоді знову вибудовують та комбінують у нові способи. Метод навчання за допомогою використання конкретних матеріалів дедалі більше приваблює педагогів і дослідників у сфері дитячого розвитку. Це значною мірою відповідає думкам Сеймура Пейперта, який вживає поняття «конструктивізм».

Хоча це була й тривожна ознака того, що LEGO постане перед новими викликами, проте віра К'ельда Кірка Крістіансена в цеглинки та їхні безмежні можливості не згасала. Іще до того, як близько 1978 року проблеми змусили його та інших керівників зробити більш рішучий крок, аніж просто замислитися над управлінськими парадоксами, у світовій історії відбулися несподівані події. Восени 1989 року впала Берлінська стіна, що привело до змін у Східній Європі. Ця подія посприяла тому, що LEGO отримала новий ринок — німецький. У продажу з'явився новий стимул, а наприкінці десятиліття LEGO вперше здобула омріяний приз Børsens Nyhedsmagasin у номінації «Компанія з найкращим іміджем» серед топменеджерів у торговельному бізнесі.

Коли К'ельд Кірк Крістіансен у лютому 1990 року в Klodshans аналізував підсумки 1980-х, то спробував озирнутися на неймовірне десятиліття. Ідея розвинути три теми — LEGO Місто, LEGO Замок і LEGO Космос, — а крім того, зусилля компанії після його виступу 1978 року увінчалися значним успіхом. Керівництво у щорічному звіті констатувало, що чисельність працівників із 3630 осіб у 1980 році тепер збільшилася майже вдвічі — до 6355. У середу 9 травня 1990 року щоденна газета Børsen написала, що LEGO має шанси заробити один мільярд данських крон, коли йдеться про річний звіт до оподаткування. Газета назвала таку діяльність «неймовірною».

СТОСУНКИ З БАТЬКОМ

Молодому К'ельду Кірку Крістіансенові було непросто виборювати свій вплив наприкінці 1970–1980-х років. Хоча він і був сином власника, Готфреда Кірка Крістіансена, усе вказувало на те, що йому варто брати відповідальність, однак батько зовсім не сприяв цьому.

Готфред Кірк Крістіансен — сильна особистість. Він виріс у компанії свого батька Оле, і був достатньо дорослим, щоб пам'ятати бідність, з якої, власне, постало LEGO у 1930-х роках.

Це історія про столяра Оле Кірка Крістіансена, що через скруту був змушений відмовитися від свого професійного заняття в невеличкому містечку на вересовій пустці і почав виготовляти іграшки з дерева. Готфредові Кірку Крістіансену ще з дитинства прищепили відчуття покори й обов'язку, і попри те, що LEGO створив Оле, саме Готфред став тим, хто в 1950–1960-х роках перетворив LEGO на велику компанію. Він припустився комерційної помилки, запропонувавши іграшки як об'єднану систему, і, коли 1960 року бренд зруйнував компанію, прийняв важливе рішення — відмовитися від іграшок з дерева на користь пластикових.

Як керівник, Готфред Кірк Крістіансен — типовий трудівник: завзятий у роботі, контролював усі без винятку великі рішення, а крім того, міг і прагнув контролювати всі процеси компанії. Він заглиблювався в деталі й щодня отримував звіт про готівку в касах від довіреної особи Орли Йоргенсена. Готфред Кірк Крістіансен займався справою усього свого життя і пишався цим. Для нього не важило те, що він був головою правління, Готфред позиціював себе як заводська людина. А втім, володіючи компанією, мусив також мислити й поводитися, як належить власникові. Уже 1974 року американське періодичне видання International Management описало Готфреда Кірка Крістіансена «як чоловіка, який приймає всі рішення, і як того, хто неохоче передає відповідальність і компетенції своїм співробітникам».

Готфред Кірк Крістіансен перебував у цілковитій гармонії із собою. Керуючи компанією багато років, його впевненість у собі вражала. А ще він умів спілкуватись абсолютно з усіма. Готфред

Кірк Крістіансен нерідко виходив вечорами зі своїм собакою, прогулюючись територією компанії. Якось тодішній адміністративний директор Вагн Гольк Андерсен сказав К'ельдові Кірку Крістіансену, що «ніхто не знає, коли Готфред Кірк Крістіансен лягає спати».

Молодий К'ельд Кірк Крістіансен не міг похвалитися такою природною поведінкою в компанії. Він не мав такого самого авторитету і, коли приходив на виробництво, не міг просто ходити там, як робив його батько. К'ельд Кірк Крістіансен відчував, що мусить виконувати доручення. Працівники сприймали його відвідини як своєрідний лікарський обхід; так він перетворився на ще одну віддалену особу. З-поміж іншого, Готфред Кірк Крістіансен представляв потужне християнське середовище Біллунна, як і його батько. Це додавало йому особливої впевненості — він жив у цілковитій гармонії із собою!

Син К'ельд, як керівник, належав до зовсім іншого типу, більш схильного до пошуків, менш упевнений, проте так само зі значними амбіціями й більшою перспективою щодо компанії та її можливостей. На К'ельдові Кірку Крістіансену позначилися роки перебування у Швейцарії, його освіта. У нього не було жодної потреби щодня перевіряти кількість готівки в касах, чого ніяк не міг зрозуміти його батько.

Співпраця між двома настільки різними людьми, звісно, призводила до конфліктів, особливо тому, що батькові було непросто поступитися місцем синові. Коли К'ельд Кірк Крістіансен розпочав кар'єру керівника в Біллунні 1977 року, його батько був головою ради директорів, а Вагн Гольк Андерсен — адміністративним директором. Утім останній швидко відчув настільки великий тиск, що вирішив звільнитися. У 1979 році Вагн Гольк Андерсен перейшов працювати в мережу Igma, неабияк розчарувавши К'ельда Кірка Крістіансена. Андерсен, звичайно, добре знався на управлінських справах, а от К'ельд Кірк Крістіансен почувався ослабленим, конфлікти з батьком тривали. Йшлося не лише про відмінності в стилях правління цих двох чоловіків, а й про можливі темпи зростання компанії.

К'ельд Кірк Крістіансен якраз був зосереджений на зростанні, оскільки вбачав у ньому необхідну умову, якщо компанія планує залучати нових працівників. Його батько навпаки — виявляв скепсис. Складно пояснити чому. Можливо, причина полягала в тому, що він остерігався, як би зростання не компрометувало культуру компанії. А можливо, не був певен, що його син, якому бракує жорсткості керівника, зможе втримати компанію, що стабільно зростатиме. Імовірно, Готфреду Кірку Крістіансенові було непросто уявити перспективу цієї справи.

Ці два різні світогляди виразно продемонстровано в матеріалі часопису Management за 1981 рік, хоча й були старанно завуальовані. Готфред Кірк Крістіансен заявив у подвійному інтерв'ю:

Я вважаю, що ми трохи перевищили швидкість упродовж останніх років, однак це був розвиток і попит, які рухали нас уперед. На мою думку, ми не повинні базувати нашу майбутню стратегію на меті досягти успіху від найбільш можливих оборотів і прибутків. Нам потрібно радше продовжувати справу, а тому важливо не паразитувати на основній ідеї LEGO.

Натомість К'ельд Кірк Крістіансен висловився:

Ми погоджуємося з тим, що компанія і далі потребує здорового зростання. Проте наші погляди дещо розходяться стосовно того, що таке — це здорове зростання. Отож я вважаю, що ми мусимо зростати кількісно на 6–7% на рік, щоб, власне, забезпечити здорове зростання, яке відповідатиме успішності оборотів щонайменше на 15%.

Усередині 1980-х Готфред Кірк Крістіансен міг запросто увірватися на засідання ради директорів. Така поведінка була причиною фрустрації сина, який намагався утвердити власний авторитет у новому правлінні компанії. Готфред Кірк Крістіансен засадничо вважав, що компанія LEGO зростала занадто швидко. З'явилося багато нових продуктів, удосталь нових облич, відтак він не мав певності в тому, чи зможе компанія витримати такий темп. Якраз у цьому він і намагався переконати сина. Коли ж це не вдавало-

ся, Готфред Кірк Крістіансен спробував вплинути на інших членів ради директорів, щоб ті вгамували бажання К'ельда Кірка Крістіансена розширюватися.

Походжаючи виробництвом, батько мав змогу зустріти старших працівників, які, можливо, не усвідомлюючи планів керівництва, могли підштовхнути його сина до нових дискусій. Через те що син, на думку батька, намагається усунути його від впливу на щоденні рішення, Готфред усе активніше обходив приміщення компанії. Роздратований К'ельд Кірк Крістіансен сказав батькові, що не збирається конкурувати за статус власної видимості. К'ельд Кірк Крістіансен відчував, що батько не прагне говорити про власні спостереження й ініціативи, які хотів реалізувати молодий топменеджер.

Однак поступово син ставав впливовішим. Із середини 1980-х Готфред Кірк Крістіансен почав приділяти більше часу сімейній холдинговій компанії KIRKBI, а К'ельд Кірк Крістіансен сформував спеціальний виконавчий комітет, завдяки якому отримав змогу приймати швидкі рішення, не очікуючи засідань ради директорів. Зібрання ради відбувалися рідко, і в них, до речі, брали участь батькові друзі. Дирекція поповнилася новими людьми, відтак батько поволі зникав зі щоденного життя компанії. Попри те, він і далі, як сам уважав, тримав LEGO під своїм контролем. Коли Готфреду Кірку Крістіансену у липні 1990 року виповнилося сімдесят, у корпоративній газеті з'явилося інтерв'ю з ним. Попри те, що К'ельд Кірк Крістіансен понад десять років працював виконавчим директором, натяк був зрозумілим: Готфред Кірк Крістіансен досі відчував себе главою сім'ї та компанії:

...не забуваймо, хоча К'ельд разом зі своїми співдиректорами й іншими тямущими співробітниками упродовж останніх 10–12 років відмінно перейняли на себе більшість заходів, та все ж я відчуваю, що був тут від самого початку, і що значна відповідальність надалі залишається на мені.

Загалом інтерв'ю було досить цікаве з огляду на драматичні події, які розгортатимуться в компанії згодом. Тоді ж Готфреда Кірка

Крістіансена запитали, чи є в нього добра порада для сина. Порада знайшлася, і звучала вона так:

Моя найкраща порада К'ельдові: дозволь нам і далі концентрувати всі зусилля над ідеєю LEGO, звісно, без полуди на очах. Зазирає у глибину, тоді народжуватимуться ідеї.

Що саме мав на увазі Готфред Кірк Крістіансен? Через багато років виявилось, що він 1992 року залишив невеличку нотатку на півторі сторінки, висловивши в ній свій погляд стосовно LEGO. Про цей запис забули, але він знову виринув на поверхню 2009 року. Ось яким був висновок:

Я переконаний, що наступні 35 років будуть позитивними та здоровими для LEGO, якщо ми продовжимо вірити та концентруватися... Попри те, що справи рухаються успішно, нам не завадить зосередитися. Ця ініціатива повинна надходити від топменеджерів і опускатися в сам низ організації, а тоді далі до новачків у компанії.

Єдине, що може знищити LEGO, — це саме LEGO.

Ми повинні бути не найбільшими, а одними з найкращих.

Біллунн, березень 1992 року.

Г. К. К.

Чому Готфред Кірк Крістіансен настільки зосереджувався на «концентрації» і чому ставився скептично до потужного зростання компанії? Виникає деякий сумнів щодо того, чи, вживаючи поняття «концентрація», він думав про те саме, що нині називають «основним бізнесом». Він закликав, щоб LEGO будь-якою ціною міцно трималася за основну справу, тобто за цеглинки. Читаючи згадані нотатки і зважаючи на подальші події в компанії LEGO, можна помітити історичне розхитування маятника. Коли LEGO кількома роками пізніше, власне, «розхитає» власну «концентрацію», це призведе компанію до катастрофи. Коли ж її витягнуть із кризи, вона знову повернеться до пошуку своєї основної справи.

Попри конфлікт і те, що всі його спостерігали, батько і син все життя гарно спілкувалися між собою. Коли К'ельд Кірк Крістіансен

виступив із промовою з нагоди батькового 70-річчя у приймальні, то делікатно натякнув на численні зведення рахунків між ними. Він висловився в корпоративній газеті:

Ти розповідав мені, що часто кивав головою з приводу тих речей, які робив батько. Він, до речі, точнісінько так само реагував на твої дії. Тому я думаю, що історія повторюється.

К'ельд Кірк Крістіансен захворів

На початку 1990-х компанія LEGO сягнула успіху. Зростання впродовж багатьох років вражало, а К'ельд Кірк Крістіансен отримав велике визнання в економічній сфері серед данських та іноземних топменеджерів. У 1993 році LEGO втретє здобула винагороду від Børsens Nyhedsmagasinet за найкращий імідж данського економічного життя. Промова К'ельда Кірка Крістіансена в березні 1978 року виявилася надзвичайно візіонерською, що допомогло сформувати платформу компанії на багато років уперед.

Тим часом це був чіткий знак того, що нові обставини не за горами. Іграшковий ринок перебував під тиском, особливо тому, що діти почувалися дітьми зовсім не довго, відповідно мали менше часу для гри, а втім — з'являлося усе більше комп'ютерних ігор. Чи сміла компанія LEGO вірити в те, що діти всього світу продовжуватимуть гратися старенькими цеглинками, коли навколо зростає спокуслива електронна пропозиція?

Інтернет також викликав занепокоєння. Як неодноразово К'ельд Кірк Крістіансен наголошував у корпоративній газеті Klodshans, це сигналізувало про те, що LEGO зіткнулася з проблемами. Вдалося досягти зростання, але, по суті, ефемерного, доходи відставали, проте компанія швидкими темпами поповнювалася новими кадрами. На початку 1990-х кількість працівників у LEGO сягала 6355, а вже через два роки зросла до 8560. 73-річний Готфред Кірк Крістіансен 1993 року залишив посаду керівника компанії, а кількома місяцями пізніше пережив серцевий напад. Новим головою ради директорів став колишній виконавчий директор Вагн

Гольк Андерсен, який тимчасом не показав себе сильним керівником, та й, між іншим, його вік наближався до пенсійного, що становив сімдесят років.

Одразу після цього сталася ще одна подія, яка обернеться для LEGO серйозними наслідками. К'ельд Кірк Крістіансен занедужав. Це трапилось у травні 1993-го, і, як виявилось згодом, це була хронічна хвороба кишківника — власне, виразковий коліт. Хвороба прогресувала, і в червні 1993 року К'ельд Кірк Крістіансен був змушений покинути роботу. Ішлося про недугу, яка піддавалася лікуванню, проте висмоктала з нього всі соки. Згодом К'ельд Кірк Крістіансен усамітнився в родинному маєтку Шелленборг поблизу Кертемінде*. Людям у Біллунні було складно зрозуміти, що він хворий, оскільки ззовні чоловік мав здоровий вигляд. Тому К'ельд Кірк Крістіансен вирішив піти.

Коли згодом котрийсь із журналістів запитав його, що він, перебуваючи в ізоляції, створив, співрозмовник відповів: «Нічого». Аби сказати бодай щось, він згадав, що слухав музику Джімі Гендрікса. Його висловлювання натякали на ослабленого топменеджера, можливо, у стресовому стані, може, навіть у депресивному, що К'ельд Кірк Крістіансен, звичайно, вперто заперечував.

Рада директорів у Біллунні намагалася функціонувати далі без свого генерального директора. Обов'язки К'ельда Кірка Крістіансена тимчасово виконував Торстен Размуссен. Разом зі ще одним членом ради правління, маркетинговим директором Нільсом Крістіаном Єнсенем він подався на острів Фюн, намагаючись поговорити з К'ельдом Кірком Крістіансеном. Під час зустрічі останній не виявляв жодної енергії та очевидного інтересу до справ компанії.

Виникла цілком нова ситуація. Вони обидва знали свого керівника як сильного, енергійного чоловіка, який жив компанією, очі його завжди палали. Тепер К'ельд Кірк Крістіансен став геть іншим. Генеральний директор намагався домовлятися про регулярні засідання з новим головою правління Вагном Гольком Андерсеном,

* Кертемінде — місто в центральній Данії, розташоване в муніципалітеті Кертемінде на острові Фюн. Це невелика гавань, оточена фермами. — *Прим. ред.*

однак той поводився пасивно, навіть байдуже. Тим часом Готфред Кірк Крістіансен теж почувався слабким — у цьому самому році, трохи раніше, у нього стався серцевий напад. Компанія LEGO опинилась у своєрідному управлінському вакуумі й над Біллунном нависли густі хмари.

Члени дирекції не вважали за потрібне визнавати ситуацію критичною. Коли молодий консультант Джон Унґермен восени 1993-го виклав перед керівництвом свій критичний аналіз, то чудово усвідомлював, що зростання аж ніяк не було здоровим і виправданим. У Німеччині ажіотаж навколо падіння Берлінської стіни 1989 року затих, тому LEGO просто заповнила склади колишньої Східної Німеччини. Конкуренція зростала, і постійні витрати мусили зростати, причому стрімким темпом. Видатки на маркетинг росли й росли, оскільки керівники відділу продажу намагалися компенсувати всі коливання. Керівництво обговорювало деталі, організаційні питання делегували нагору, і ніхто нічого не хотів слухати.

Коли Джон Унґермен представив власний критичний аналіз ситуації, прозвучало запитання: чи він усвідомлює, що LEGO через кілька місяців завершить свій найкращий рік за всі часи? І цілком справедливо 1993 рік закінчився на позір чудовим результатом. Лише продаж у сфері роздрібної торгівлі зріс на 13 %.

Генеральний директор довго хворів. Потрохи повертаючись до сил у Шелленборзі, він із неспокоєм спостерігав за проблемами, що примножувалися і які він зауважив раніше, ніж решта членів дирекції. У нього не було жодних сумнівів: щось мало статися, щоправда бракувало аргументації. К'ельд Кірк Крістіансен пропрацював у компанії LEGO добрячих 20 років, був адміністративним директором із 1979 року. Багато інших керівників, можливо, і вважали б за потрібне піти й поступитися місцем новим силам. Імовірно, К'ельд Кірк Крістіансен теж над цим розмірковував, але відсутність природної заміни й відчуття обов'язку перед сімейним бізнесом свідчили про те, що його роздуми ніколи не були особливо конкретними.

Багато чого пішло б по-іншому в LEGO, якби К'ельд Кірк Крістіансен у цей період наважився покинути компанію. Він не зробив

цього, навіть навпаки — вирішив, що хоче знову повернутися, хоча й сам не дуже цьому радів. Коли секретар повідомив, що 70 % його календаря вже розписано на зустрічі впродовж наступних 12 місяців, К'ельда втомила вже сама думка про те.

Наслідок фрустрації К'ельда Кірка Крістіансена не забарився, тому він вирішив скористатися допомогою з несподіваного боку. Він пригадав, що рік тому LEGO відвідував один тренер, який працював зі спортсменами. На одній із міжнародних зустрічей швед, ментальний тренер данських гребців на каное, виступив із промовою перед Олімпійськими іграми в Барселоні 1992 року. Він, власне, розповідав, як додає інтелектуальної енергії гребцям перед серйозними змаганнями, а їхні результати завжди переконливі. Він, поміж іншим, співпрацював із Арне Нільсоном та Крістіаном Фредеріксоном, допомігши їм піднятися з другорядних позицій і виграти золото світового чемпіонату.

Чоловіка звали Лессе Цель. Йому виповнилося 47 років, і він, зробивши успішну кар'єру, далі розвивав свої методи: від ментального тренінгу данських і шведських елітних спортсменів до коучингу серед менеджерів підприємств. Коли К'ельду Кірку Крістіансену зателефонував секретар, той вирушив до Біллуна, де й відбувалася знакова зустріч. Дуже скоро виявилось, що між ними виникла природна приязнь. Можливо, ця взаємна симпатія підсилювалася тим, що обидва переживали етап життєвої кризи. К'ельд Кірк Крістіансен утратив мотивацію як керівник, а Лессе Цель якраз перебував у процесі розлучення. Вони, по суті, зав'язали взаємини, які переросли у дружбу. Це тривало роками, і Лессе Целю вдалося серйозно вплинути на К'ельда Кірка Крістіансена.

Спочатку Лессе Цель став спаринг-партнером, зустрівши чоловіка, що втратив ентузіазм. К'ельд Кірк Крістіансен важко працював упродовж багатьох років, причому успішно, і почувався виснаженим. Не лише через хворобу, а й через тиск на роботі та численні очікування з боку батька, родини, співробітників і оточення.

К'ельд Кірк Крістіансен готувався до того, що його діти, подорослішавши, навряд чи захочуть пов'язувати свою долю з компанією. Крім того, він не хотів тиснути на них. Двоє чоловіків вели мову про те, що відразу дітей до сімейного бізнесу могла спричи-

нити ситуація, пережита ще в дитинстві: Готфред приходив додому, до сина, і витрачав час на те, щоб докоряти йому. Діти не бажали відчувати це на власній шкірі. Лессе Цель не раз торкався чутливих тем, зокрема того, чи пов'язана хвороба К'ельда Кірка Крістіансена зі стресом, з чим останній категорично не погоджувався. Це, можна сказати, дотичні спостереження, як пояснював Лессе Цель. На його думку, особі візіонерського характеру дуже складно, коли є щось, до чого вона прагне, але не має на це права, як сталося з К'ельдом Кірком Крістіансеном і його батьком.

Кількома роками пізніше, у травні 1995-го, К'ельд Кірк Крістіансен поділиться своїм зізнанням у Børsens Nyhedsmagasinet:

Коли б я замислився над тим, на що витрачав свій час, то зробив би висновки, що дуже багато часу змарновано на рутинні справи. А ще плани, які з'являлися знову і знову. Було не дуже весело.

Лише на початку 1994 року К'ельд Кірк Крістіансен набрався сил у Шелленборзі. Чимало розмов із Лессе Целем спонукали його повернутися, проте він чітко усвідомлював: має відбутися щось важливе.