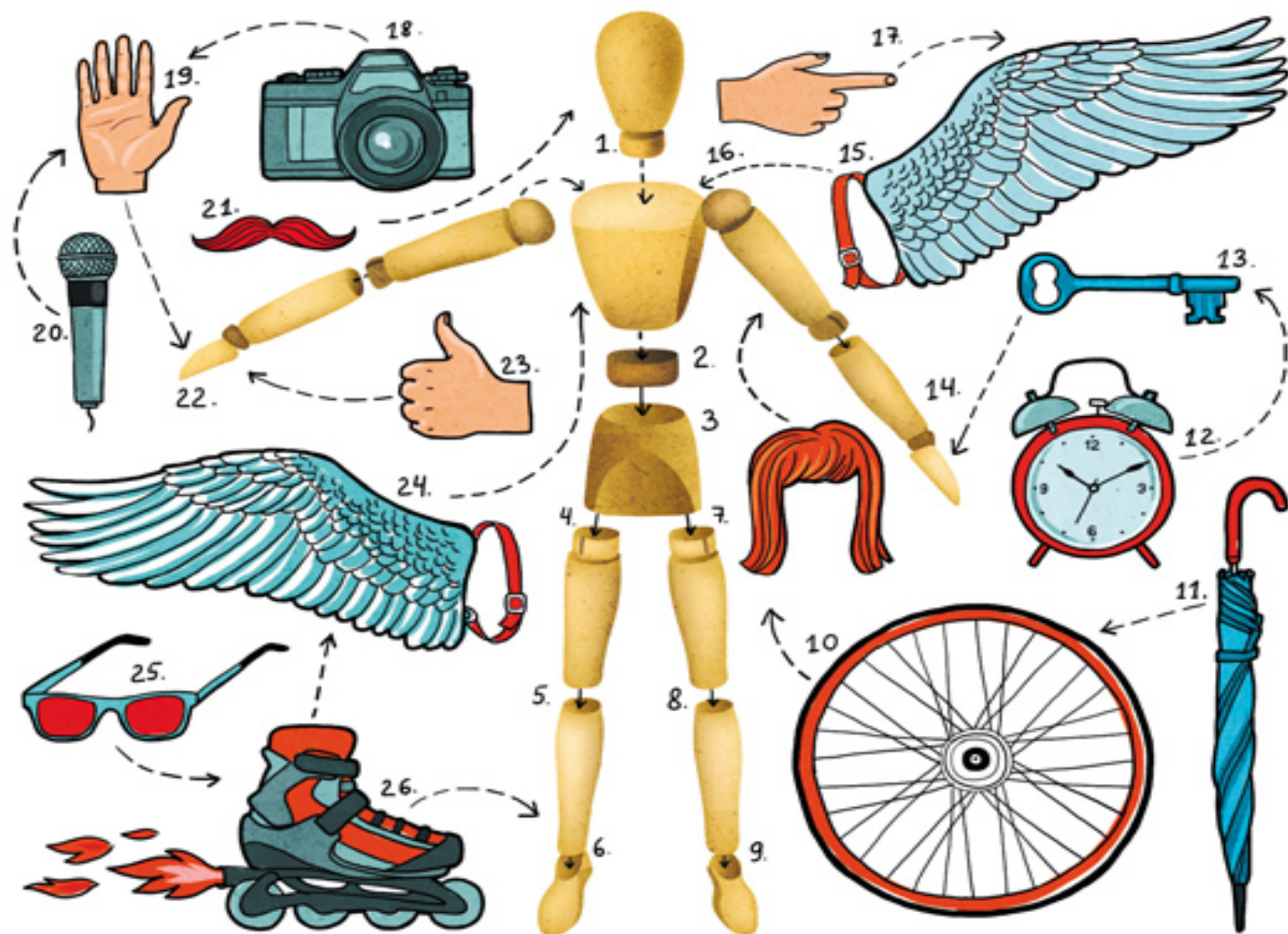


Тина Силиг

Сделай себя сам

Советы для тех,
кто хочет оставить свой след



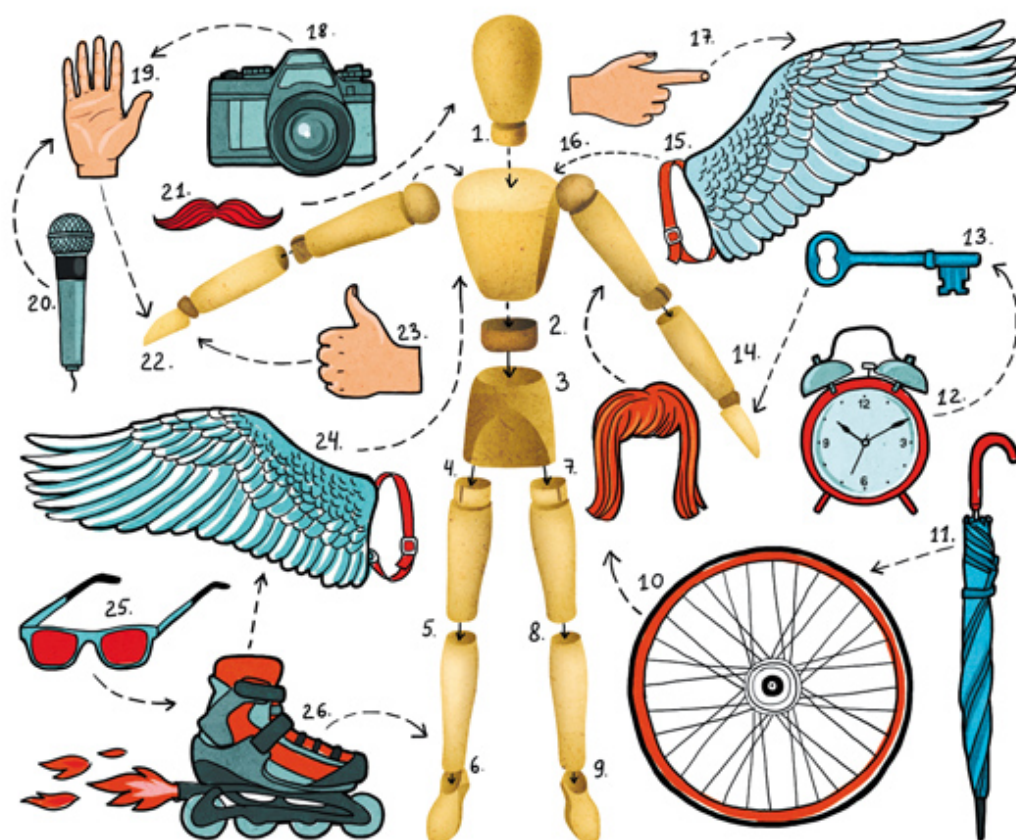
Tina Seelig
What I Wish I Knew When I Was 20

[Хороший перевод!]

Тина Силиг

Сделай себя сам

Советы для тех,
кто хочет оставить свой след



Tina Seelig
What I Wish I Knew When I Was 20

【Хороший перевод!】

Эту книгу хорошо дополняют

[Сам себе MBA](#)

Джош Кауфман

[Метод тыквы](#)

Майк Михаловиц

[Управление стартапом](#)

Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз

Tina Seelig

What I Wish I Knew When I Was 20

A Crash Course on Making
Your Place in the World

HarperOne

Тина Силиг

Сделай себя сам

Советы для тех, кто хочет оставить свой след

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2013

Информация от издательства

С чего начинать собственное дело? Где найти прибыльную идею? Как научиться решать проблемы? Над чем лучше работать и на что тратить свои силы и время? Рецепт и история успеха каждого человека уникальны, как отпечатки пальцев. Единственное правило состоит в том, что люди ограничены лишь своей энергией и воображением, ведь можно каждый день испытывать свои силы, самостоятельно выбирать новую точку зрения и смотреть на любую задачу в новом свете.

Автор книги — преподаватель курса «предпринимательство и инновации» в Стэнфордском университете — на примерах из собственного опыта рассказывает о нестандартном подходе к решению бизнес-проблем, прорывном мышлении и инновациях.

Для тех, кто хотел бы прочесть один из лучших курсов Стэнфорда по саморазвитию и креативности.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»
VEGAS LEX

© Tina Seelig, 2009.

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

Глава 1. Купи один и получи еще два бесплатно

Как заработать денег, имея в распоряжении всего пять долларов и два часа времени? Именно такое задание я раздала студентам Стэнфордского университета, посещавшим мои занятия. Каждая из четырнадцати команд получила конверт с 5 долларами «стартового капитала» и инструкцию о том, что время на планирование ограничено лишь общими рамками эксперимента (от обеда среды до вечера воскресенья), но после вскрытия конверта есть лишь два часа на то, чтобы заработать максимально возможную сумму. До полуночи воскресенья каждая команда должна была отправить мне один слайд с описанием проделанной работы, а утром в понедельник у них было по три минуты на презентацию своего решения. У каждой команды имелся шанс продемонстрировать свои предпринимательские способности при помощи выявления возможностей, оценки предположений, ограниченных ресурсов и максимального использования воображения.

Что бы сделали вы, оказавшись на месте этих студентов? Когда я задаю этот вопрос другим группам, кто-то обычно кричит: «Поехал бы в Лас-Вегас» или «Купил бы лотерейный билет». Как правило, это вызывает всеобщий смех. Эти люди готовы на высокий риск в обмен на довольно небольшой шанс удачи. Нередки предложения об открытии импровизированной автомойки или лотка по продаже прохладительных напитков — в этих случаях 5 долларов использовались бы для закупки материалов и продуктов для начала работы. Вполне достойные варианты для тех, кто хотел бы немного заработать за несколько часов. Однако большинство моих студентов в конечном счете находили способ выйти за рамки стандартов. Они

подвергли сомнению огромное количество традиционных решений и смогли реализовать массу возможностей для создания максимальной ценности в заданных условиях.

Как же им это удалось? Вот подсказка: команды, заработавшие больше всех денег, вообще не пользовались стартовыми 5 долларами. Они поняли, что эта сумма, в сущности, никак им не поможет, и решили посмотреть на проблему шире: «Что если мы начнем с полного нуля?» Они огляделись по сторонам, покопались в своих талантах и разблокировали свой творческий потенциал, чтобы определить суть проблем (о которых они, может, и слышали, но никогда не задумывались над их решением). Разобравшись с ними, а затем над ними поработав, выигравшие команды смогли выручить до 600 долларов, а средний возврат на инвестиции в размере 5 долларов составил 4 000 процентов! Если принять во внимание, что многие вообще не использовали изначально выданную сумму, то финансовый возврат относительно нее был практически безграничным.

Так что же они сделали? Все команды оказались невероятно изобретательными. Одна группа обратила внимание на проблему, присущую множеству студенческих городков, — длинные очереди перед популярными ресторанчиками субботним вечером — и решила помочь людям, которые не хотели ждать. Члены команды бронировали по несколько столиков в ресторанах. С наступлением назначенного часа они за 20 долларов продавали право на вход в ресторан желающим немедленно туда попасть.

За вечер члены команды сделали несколько интересных наблюдений. Прежде всего, они поняли, что девушкам-студенткам лучше удастся продавать забронированные столики, чем юношам, — вероятно, потому что клиентам было комфортнее общаться с молодыми женщинами. Поэтому команда скорректировала план: теперь юноши бегали по городку и занимались бронированием, а девушки продавали места в очередях. Также команда заметила, что лучше всего операция удастся в тех ресторанах, где ожидающим клиентам выдают пейджеры, на которые приходят сигналы о готовности столика. Физический обмен пейджерами создавал у клиентов впечатление, что они получают за свои деньги нечто весомое и материальное. Им было

комфортно передавать деньги, получая пейджер.

Другая команда поступила еще проще. Они поставили перед зданием студенческого союза специальную стойку и принялись бесплатно измерять давление в велосипедных шинах. При необходимости подкачки члены команды с радостью делали это всего за один доллар. Поначалу им казалось, что они наживаются на своих товарищах — студентах, которые теоретически могли бесплатно подкачать шины на ближайшей бензоколонке. Однако, обслужив нескольких первых клиентов, команда поняла, что велосипедисты были невероятно им благодарны. Несмотря на возможность бесплатной подкачки и на простоту этой операции, новая услуга показалась клиентам удобной и ценной. В сущности, уже через час после начала работы команда перестала брать фиксированную плату и просила вместо этого заплатить сумму, которую клиент посчитал бы уместной. Прибыль тут же выросла в несколько раз. Команда смогла заработать значительно больше денег, когда клиенты просто благодарили их за бесплатную услугу, чем когда платили по фиксированной ставке. Многократно повторяющийся процесс, на протяжении которого вносились небольшие изменения в ответ на действия клиентов, позволял оптимизировать стратегию «на лету».

Каждый из этих проектов принес командам по несколько сотен долларов, и это изрядно впечатлило остальных. Однако одной команде удалось заработать целых 650 долларов: они смогли посмотреть на имеющиеся в их распоряжении ресурсы под совершенно иным углом зрения. Эти студенты определили, что самый ценный их ресурс — это не 5 долларов и не два часа времени, а три минуты презентации в понедельник, и решили продать это время одной компании, которая хотела пригласить на работу студентов. Они создали трехминутный рекламный ролик этой компании и показали его студентам вместо рассказа о своих действиях на предыдущей неделе. Это было великолепным решением (о котором даже не задумались все остальные).

Другие одиннадцать команд тоже что-то придумали. Кто-то организовал фотосъемку на ежегодном университетском балу, кто-то создал карты с указанием расположения ресторанов в студенческом

городке и продавал их родителям студентов во время гостевого уик-энда, а кто-то начал делать футболки с рисунком по желанию клиентов. Одна команда потеряла все деньги: они купили несколько зонтов в расчете продать их в дождливый день в Сан-Франциско. Однако не успели студенты начать продажи, как дождь в городе прекратился.

И, разумеется, одна команда открыла ручную автомойку, а вторая — установила лоток с прохладительными напитками, однако отдача в этих случаях была значительно ниже среднего.

Я считаю, что подобные состязания отлично учат основам предпринимательского мышления. Однако после первого такого соревнования я не могла избавиться от ощущения неловкости. Прежде всего, мне не хотелось внушать студентам мысль, что ценность всегда измеряется в финансовых терминах. Поэтому в следующий раз я решила кое-что изменить и вместо денег положила в конверты 10 обычных скрепок для бумаги, а командам сказала, что в течение нескольких последующих дней у них есть по четыре часа, для того чтобы создать с помощью этих скрепок максимальный объем «ценности», причем эта ценность могла измеряться любым удобным для них способом.

На эту идею меня натолкнула история Кайла Макдональда, который начал цепочку обменов, имея на старте одну обычную красную скрепку для бумаг, и закончил приобретением в собственность целого дома ¹. Кайл создал специальный блог, в котором описывал происходящее и договаривался об очередном обмене. Сначала он обменял скрепку на авторучку в форме рыбки. Ее он обменял на дверную ручку, а ту — на крошечную электроплитку и так далее. Ценность каждого нового предмета постепенно росла, и примерно через год он смог в результате обменов получить дом своей мечты. С учетом того, что Кайлу удалось сделать всего с одной скрепкой, я чувствовала, что мои 10 скрепок для каждой команды были по-настоящему щедрым даром. Выполнение задания началось утром во вторник, а на следующий вторник были запланированы презентации команд.

К субботе я начала волноваться, не зашла ли слишком далеко. Ожидая, что команды не справятся с заданием, я была готова его отменить. Но мои опасения оказались беспочвенными. Каждая из семи команд избрала свой способ для измерения «ценности». Одна решила, что скрепки можно считать новой валютой, и начала собирать их. Другая прочитала о том, что на данный момент мировой рекорд для длины цепочки из скрепок составляет около 30 километров, и решила побить его. Ребята обратились к друзьям и соседям, рассказали о своей идее целому ряду местных магазинов и компаний и в итоге объявились в классе с огромной горой скрепок, соединенных вместе. Увлечшись идеей, они решили побить существующий мировой рекорд даже после того, как я объявила о завершении задания (я уверена, что им это не удалось, однако этот пример наглядно показывает, насколько большую энергию хорошая идея способна аккумулировать в команде).

Одна из команд, склонная к провокациям и демонстративному поведению, появилась в классе с коротким видео: под песню «Плохие ребята» студенты вскрывали скрепками замки комнат в общежитии и крали мобильные телефоны, солнечные очки и компьютеры на многие тысячи долларов. Прежде чем я упала в обморок, они признались, что это шутка, и показали другой фильм, показывавший, что именно они предприняли на самом деле. Они обменяли скрепки на доску для объявлений, а затем поставили ее рядом с супермаркетом. На доске было написано: «Студенты Стэнфорда на продажу: купи одного и получи еще двоих бесплатно». Команда была поражена тем, насколько популярным оказалось их предложение. Студенты таскали тяжелые сумки с продуктами для покупателей, выносили мусор из магазинов, а со временем даже устроили настоящий мозговой штурм по просьбе одной женщины, столкнувшейся с проблемой в бизнесе. В качестве платы за консультацию она отдала им три не нужных ей компьютерных монитора.

В течение целого ряда лет я проводила подобные эксперименты, меняя скрепки на листки для записей Post-it, резинки или бутылки с водой. Каждый раз студенты удивляли и меня, и самих себя тем, как много можно сделать даже при ограниченных ресурсах и в ограниченное время. К примеру, с помощью одной упаковки Post-it студенты смогли создать совместный музыкальный проект, кампанию

по информированию людей об опасностях, связанных с болезнями сердца, и рекламный ролик под названием «Отключи» (Unplug-It), посвященный экономии электроэнергии. Со временем идея этого упражнения развилась в целое соревнование, получившее название Innovation Tournament («Турнир инноваций»), в котором принимают участие сотни команд со всего мира ². В каждом случае участники используют конкуренцию как средство для того, чтобы посмотреть вокруг свежим взглядом и увидеть прежде скрытые возможности. Они бросают вызов традиционным предположениям и за счет этого создают невероятно высокую ценность практически из пустоты. Приключения команд с листочками Post-it были сняты на пленку и легли в основу документального фильма под названием Imagine It ³.

Описанные выше упражнения позволяют сделать несколько выводов, которые, на первый взгляд, противоречат здравому смыслу. Во-первых, нас окружает множество возможностей. В любом месте и в любое время вы можете посмотреть вокруг и выявить массу проблем, нуждающихся в решении. Некоторые из них довольно очевидны: это и очереди в популярные рестораны, и сдувающиеся велосипедные шины. Другие более масштабны и связаны с общемировыми вопросами. Как ясно выразился по этому поводу Винод Хосла, один из основателей компании Sun Microsystems и успешный венчурный капиталист: «Чем масштабнее проблема, тем больше возможностей. Никто не будет платить вам за решение того, что не является проблемой» ⁴.

Во-вторых, вне зависимости от масштаба проблемы для ее решения всегда имеются креативные способы, даже при условии ограниченности имеющихся в вашем распоряжении ресурсов. Именно с этим связано определение предпринимательства, которым пользуется множество моих коллег-преподавателей: предприниматель — это человек, который всегда занимается выявлением проблем, превращением их в возможности и поиском креативных способов использования ограниченных ресурсов для достижения целей. Большинство людей воспринимает проблемы как нерешаемые и

поэтому не видит творческих решений, находящихся у них прямо перед носом.

В-третьих, мы слишком часто задаем жесткие рамки для проблем. Когда появляется простая задача, например заработать деньги за два часа, большинство людей быстро перескакивает к стандартной ответной реакции. Люди не делают шаг назад и не изучают проблему в более широком контексте. Но стоит снять шоры — и вы увидите целый мир новых возможностей. Студенты, участвовавшие в моих экспериментах, отлично запомнили этот урок. Впоследствии многие из них говорили, что для уныния и бездействия нет никакого оправдания, ведь рядом всегда можно найти какую-то проблему, нуждающуюся в решении.

Задания, о которых я рассказываю, входят в курс по предпринимательству и инновациям, который я читаю в Стэнфордском университете. Главная задача курса — показать студентам, что любую проблему можно воспринимать как возможность для применения креативного решения. Прежде всего, я концентрируюсь на индивидуальной креативности, далее перехожу к креативности команд, а затем погружаюсь в изучение вопросов креативности и инноваций в крупных организациях. Поначалу я даю студентам простые задания, а затем начинаю их усложнять. По мере изучения курса студентам становится все более комфортно воспринимать проблемы с точки зрения возможностей — и в конечном счете они готовы сразу же приступить к решению практически любой проблемы, возникающей у них на пути.

В течение 10 лет я работала в Стэнфорде руководителем программы технологических проектов Stanford Technology Ventures Program (STVP) [5](#) в составе Школы инженерных наук. Наша миссия заключается в обучении ученых и инженеров основам предпринимательства и обеспечении их инструментом для развития предпринимательства в любой сфере их интересов. Мы верим, что по мере роста количества университетов по всему миру уже недостаточно, чтобы студенты покидали стены учебных заведений с одним лишь техническим образованием. Для того чтобы стать успешными, им необходимо понимать, как стать лидером-

предпринимателем в любой рабочей среде и в любой сфере жизни.

Работа STVP концентрируется на преподавании, научных исследованиях и выстраивании связей со студентами, преподавателями и предпринимателями по всему миру. Мы стараемся сделать так, чтобы наши студенты, «люди в форме буквы Т» [6](#), глубоко разбирались по крайней мере в одной дисциплине, а также имели широкие знания в области инноваций и предпринимательства, позволяющие им эффективно сотрудничать с профессионалами из других областей и превращать идеи в реальность [7](#). Вне зависимости от их роли в организации, наличие предпринимательского мышления поможет им решать любые проблемы (начиная от небольших задач, с которыми каждый из нас сталкивается каждый день, и заканчивая общемировыми кризисами, требующими внимания и усилий жителей всей планеты). В сущности, предпринимательство способствует развитию целого ряда важных для жизни навыков, начиная от лидерства и формирования команд и заканчивая умением проводить переговоры, создавать инновации и принимать решения.

Также я вхожу в состав преподавательского коллектива Института дизайна имени Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute of Design) в Стэнфорде, носящего неформальное и ласковое название d.school [8](#). Эта кросс-дисциплинарная программа привлекает преподавателей со всего университета, в том числе из бизнес-школы, а также школ медицины, инженерных наук и образования. Институт был задуман и выстроен Дэвидом Келли, стэнфордским преподавателем инженерной механики и основателем компании IDEO, известной своими бесконечно изобретательными продуктами и идеями. На каждом курсе d.school преподают как минимум два преподавателя различных дисциплин, а набор изучаемых вопросов практически безграничен — начиная от «дизайна для экстремальной доступности» и заканчивая крайне заразительными идеями в области дизайна для людей преклонного возраста. Как преподаватель d.school, я испытываю невероятное удовольствие от столь необычного опыта сотрудничества, экстремальных мозговых штурмов и быстрого создания моделей — все это возникает каждый раз, когда мы ставим перед студентами (да и

собой) огромные и запутанные задачи, для которых существует не одно правильное решение.

В этой книге рассказываются истории, как произошедшие в классах Стэнфорда, так и связанные с моим прежним опытом ученого, предпринимателя, консультанта по управлению, преподавателя и писателя. Здесь есть истории и о других людях — предпринимателях, изобретателях, художниках и ученых, — выбиравших для своего движения вперед множество путей. Мне посчастливилось находиться в окружении людей, которым удалось сделать массу невероятных вещей, потому что когда-то они поставили под сомнение устоявшиеся предположения. Эти люди с готовностью делились со мной своими историями успехов и неудач.

Многие из идей моей книги противоречат тому, что принято преподавать в рамках традиционной образовательной системы. В сущности, в школе нам часто навязывают совсем не те правила, по которым живет реальный мир. Это приводит к невероятно сильному стрессу в тот момент, когда мы покидаем школу и начинаем искать свой путь в жизни. Порой нам чрезвычайно сложно выстроить мост через пропасть между заученными знаниями и реальной жизнью, однако это вполне возможно при наличии подходящих инструментов и правильного мышления.

Студентов и школьников обычно оценивают в индивидуальном порядке, а затем расставляют их результаты по шкале, называемой кривой успеваемости. Иными словами, когда кто-то вырывается вперед, остальные оказываются позади. И это не просто приводит к стрессу — в реальном мире по такому принципу почти никто не работает. За пределами школ люди обычно работают в составе команды с единой целью, и победа одного становится победой всех. В сущности, в мире бизнеса внутри крупных команд обычно находится по несколько мелких, и цель каждого уровня иерархии состоит в достижении собственного успеха как части успеха всей структуры.

В типичном классе есть учитель, считающий, что его работа состоит в передаче учащимся информации. Дверь в класс закрыта, а стулья привинчены к полу лицом к преподавателю. Студенты делают записи, зная, что потом их будут проверять на знание материала. В качестве

домашнего задания их просят прочитать тексты из учебника и самостоятельно их понять. Это совсем не похоже на ту жизнь, которую им придется вести по окончании учебы. В ней мы сами становимся своими учителями, самостоятельно определяем, что нам следует знать, где находить информацию и как ее перерабатывать. Фактически реальная жизнь — это экзамен, на котором могут задать совершенно любой вопрос. Двери открыты настежь, можно пользоваться самыми разнообразными ресурсами и находить решения для массы неочевидных задач, связанных с работой, семьей, друзьями и миром в целом. Карлос Виньоло, прекрасный преподаватель из Университета Чили, поделился со мной своей мыслью о том, что иногда студентам полезно учиться у худших преподавателей — это куда лучше готовит их к жизни, в которой у них может не оказаться талантливых наставников.

Кроме того, при обучении в составе крупных групп знания студентов обычно проверяются с помощью тестов с несколькими вариантами ответов (из которых всего один является правильным). Для получения хорошей отметки нужно указать требуемый вариант ответа. В реальной жизни на каждый вопрос можно найти сразу несколько ответов, верных в той или иной степени. А что еще более важно — есть право на ошибку. В сущности, неудачи — это важнейшая часть процесса обучения. Подобно эволюции, представляющей собой серию проб и ошибок, наша жизнь полна фальстартов и неизбежных поражений. Ключ к успеху лежит в способности извлечь урок из приобретенного опыта и двигаться вперед с этими новыми знаниями.

Для большинства людей реальный мир совершенно не похож на учебный класс. Нет однозначного ответа, неминуемо ведущего к успеху, а количество возможных вариантов действий может показаться ошеломляющим. И хотя семья, друзья и соседи с радостью делятся с нами советами на любой случай, выбор направления для движения остается исключительно нашей личной ответственностью. При этом полезно знать, что нам не обязательно быть абсолютно правыми с самого начала. Жизнь дает каждому из нас массу возможностей для того, чтобы экспериментировать и комбинировать наши навыки и увлеченность очень разными, новыми и необычными способами.

Представленная в этой книге концепция переворачивает с ног на голову множество известных нам идей. Надеюсь, мне удастся побудить вас увидеть самих себя и окружающий мир в новом свете. Идеи прямолинейны, однако не всегда интуитивно понятны. Как преподаватель в областях инноваций и предпринимательства, я своими глазами вижу, насколько важно для людей, работающих в динамичной среде, где ситуация меняется крайне быстро, уметь выявлять имеющиеся возможности, создавать баланс между приоритетами и учиться на неудачах. Я надеюсь, что мои концепции окажутся ценными и пригодными для тех, кто хочет самостоятельно получить от жизни самое главное.

В следующих главах я буду рассказывать истории, которые узнала из множества источников, начиная от недавних выпускников колледжа и заканчивая маститыми профессионалами. Надеюсь, вы найдете среди них мысли, созвучные вашим, и получите достаточное количество вдохновляющих советов, которые помогут вам принимать правильные решения. В сущности, цель этой книги состоит в том, чтобы побудить вас посмотреть на жизнь с новой точки зрения, осознать препятствия, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, и начертить план движения в будущее. Книга разрешает вам подвергать сомнению общепринятую мудрость и заново переоценивать правила, по которым живет окружающий мир. Разумеется, на каждом шагу вам будет сопутствовать неуверенность, однако если вы будете знать, как справляются с ней другие, стресс превратится в возбуждение, а проблемы — в возможности.

¹ Детали проекта с красной скрепкой можно прочитать на сайте <http://www.oneredpaperclip.com>.

² Ролики победителей этого соревнования можно посмотреть на сайте STVP Entrepreneurship Corner, <http://ecorner.stanford.edu>. Для их поиска введите слово tournament в поисковой строке. На этом сайте расположена постоянно пополняющаяся коллекция из тысяч видеоклипов и подкастов на тему предпринимательства, лидерства и инноваций.

³ Фильм Imagine It можно бесплатно скачать на сайте <http://www.imagineitproject.com>.

⁴ Видеоклипы с выступлениями Винода Хослы можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

- 5 Программа Stanford Technology Ventures Program проводится под эгидой Департамента управления наукой и инжиниринга Стэнфордской школы инженерных наук. На сайте программы <http://stvp.stanford.edu> вы найдете ссылки на все курсы STVP и исследовательские проекты.
- 6 «Люди в форме буквы Т» (T-shaped people) — люди, обладающие широким набором знаний и навыков. Это понятие используется в сфере подбора персонала. Вертикальная черта в букве Т символизирует глубину знаний и опыта человека в одной области, в то время как горизонтальная черта обозначает его способность использовать в своей работе и знания из других сфер. *Прим. ред.*
- 7 Впервые я услышала о концепции «людей в форме буквы Т» от моих коллег из IDEO, ведущей консультационной компании по вопросам дизайна, расположенной в Пало-Альто.
- 8 Сайт d.school — <http://dschool.stanford.edu>. На нем можно найти огромное количество информации о Hasso Plattner Institute of Design.

Глава 2. Цирк вверх тормашками

Почему в обычной жизни большинство из нас не воспринимает проблемы как возможности? Почему команды, о которых я рассказывала раньше, должны ждать, когда им дадут задание, позволяющее раздвинуть границы воображения? В сущности, нас не учат принимать проблемы как должное. Напротив, нас учат, что проблем следует избегать или что на них надо жаловаться. На одной конференции для бизнес-лидеров я показала несколько видеоклипов с Innovation Tournament. После выступления ко мне подошел руководитель одной компании и рассказал о своей мечте вернуться в школу, где он мог бы сталкиваться с неочевидными проблемами и максимально использовать свой креативный потенциал. Его слова меня изрядно смутили. Я уверена в том, что он каждый день сталкивается с реальными ситуациями, в которых ему здорово помогло бы креативное мышление. К сожалению, он не видел, что эта концепция соответствует его жизни и бизнесу. Он рассматривал задания, о которых я рассказывала, как нечто происходящее лишь в контролируемой научной среде. Разумеется, это не так и таковым быть не должно.

Каждый день мы можем испытывать свои силы, то есть самостоятельно выбирать, как воспринимать окружающий мир, — ничто не мешает нам избрать новую точку зрения, позволяющую увидеть любую проблему в новом свете. Чем чаще мы занимаемся решением проблем, тем сильнее верим в свои силы и способность их решать, а следовательно, тем легче нам становится воспринимать их как возможности.

Вероятно, наши достижения прежде всего зависят от нашего отношения. Истинные новаторы встают лицом к лицу с проблемой и переворачивают традиционные предположения с ног на голову. Здесь

стоит вспомнить о Джеффе Хокинсе, изменившем способ организации жизни людей с помощью устройства Palm Pilot. В свое время Джефф занялся созданием небольшого персонального компьютера, доступного широкой публике. Это была масштабная цель, и на пути к ней он постоянно сталкивался с невероятным количеством новых и непростых вопросов. Джефф всегда признавал, что предпринимательство означает постоянное столкновение с большими проблемами и поиск креативных способов их разрешения.

В этом проекте проблемы появились с самого начала. Первый продукт компании Palm под названием Zoomer потерпел сокрушительное поражение. Однако, вместо того чтобы уйти побежденными, Джефф и его команда обзвонили клиентов, купивших Zoomer, а также клиентов, купивших аналогичный продукт-конкурент, Apple Newton, и поинтересовались их ожиданиями от продукта. Клиенты высказали свои пожелания: они хотели, чтобы продукт был способен организовать их непростые рабочие графики и объединять несколько календарей в один. Именно тогда Джефф понял, что Zoomer конкурирует скорее с бумажными календарями, чем с другими компьютерами. Этот неожиданный результат обратной связи полностью противоречил его изначальным предположениям. Тем не менее эта информация оказалась крайне полезной для дизайна продукта следующего поколения, невероятно успешного Palm Pilot.

В ходе работы Джеффу и его команде пришлось решать проблему, связанную с вводом информации в новое, небольшое по размерам устройство. Джефф чувствовал, что потребителям будет проще использовать более естественный способ ввода информации (с помощью ручки), а не ограничиваться достаточно небольшой по размерам клавиатурой. Однако в то время программ для распознавания рукописных текстов еще не было. Поэтому Джефф и его команда создали новый язык символов, Graffiti, который проще распознавался компьютером. Многие люди в компании выступили против этой идеи, однако Джефф был уверен, что клиентам понравится решение, при котором они сначала потратят немного времени на освоение символов Graffiti, зато потом смогут сэкономить значительно больше времени при постоянном использовании устройства. Язык Graffiti оказался

радикальной инновацией, которая не только решила имевшуюся проблему, но и бросила вызов устоявшимся правилам.

Джефф Хокинс — идеальный пример человека, способного решать проблемы и желающего смотреть на мир свежим взглядом. Его новая компания Numenta выстроена вокруг собственных теорий Джеффа о работе мозга. Он провел много лет, самостоятельно изучая неврологию в попытках понять, каким же образом мы организуем свой мыслительный процесс. В итоге Джефф создал убедительную и провокационную теорию о методах переработки информации корой головного мозга (теория Джеффа описана в его книге [On Intelligence 9](#)). Вооружившись своей новой теорией, Джефф решил использовать ее как основу для «более толкового» компьютера, обрабатывающего информацию, как человеческий мозг. Разумеется, можно предположить, что Джефф Хокинс уникален и что мы, в общей своей массе, неспособны создавать революционные теории и фантастические изобретения. Однако будет куда лучше считать Джеффа источником вдохновения и человеком, наглядно показавшим, что если мы позволим себе взглянуть на проблему по-новому, то сможем с ней справиться.

Почему же мы не концентрируемся на окружающих нас возможностях и не берем от них все преимущества? Частичный ответ на этот вопрос был получен в ходе второго турнира Innovation Tournament. В ходе соревнования участники должны были извлечь максимально возможную ценность из имевшихся в их распоряжении резинок. Одна команда выступила с идеей Do Bands, браслетов, дававших людям простой стимул заняться вещами, которые они обычно откладывают на потом. Эта довольно толковая идея была отчасти связана с уже знакомыми нам браслетами, которые носят сторонники того или иного социального проекта (например, проекта Лэнса Армстронга по борьбе с раком Live Strong). В использовании Do Bands есть несколько принципов.

- Наденьте браслет на руку с обещанием что-то сделать.
- Снимите браслет, когда сделаете обещанное.

- Зафиксируйте свой успех на сайте Do Bands. У каждого браслета имеется свой уникальный номер, позволяющий легко просмотреть все действия, на которые он вдохновил пользователей.
- Передайте браслет кому-то еще.

Браслеты Do Bands дают каждому пользователю стимул исполнить какое-то давнее желание. Но в реальности Do Bands — это всего лишь резинка. Тем не менее порой даже такой простой вещи, как резиновый браслет, бывает достаточно, чтобы мобилизовать человека на действие, то есть преодолеть разрыв между бездействием и действием. Кампания Do Bands продлилась всего несколько дней, однако даже за столь короткое время она вдохновила людей на множество поступков: кто-то позвонил маме, кто-то не поленился написать благодарственное письмо, а кто-то начал заниматься спортом. Один участник использовал Do Bands как стимул для организации летнего лагеря, другой связался с давно потерянными из виду друзьями детства, а еще несколько человек пожертвовали деньги в благотворительные организации по своему выбору. Поразительно, но, чтобы подтолкнуть людей к действию, потребовался лишь простой кусочек резины. Он служит довольно ясным напоминанием о том, что грань между бездействием и действием чрезвычайно тонка, в то время как эти два варианта приводят к совершенно разным последствиям.

На своих занятиях я использую похожую концепцию, позволяющую учащимся по-новому посмотреть на препятствия в их жизни. Я прошу их обозначить проблему, а затем выбрать какой-то случайный объект неподалеку. После этого им нужно определить, каким образом этот объект поможет им в решении проблемы. Разумеется, я понятия не имею ни о том, какие объекты выбирают участники, ни о том, как они это делают, ни о том, насколько успешным они считают свое решение. Однако в большинстве случаев студентам удается найти способ использования случайных объектов для решения проблемы, которая на первый взгляд никак с ними не связана.

Мой любимый пример связан с молодой женщиной, переезжавшей из одной квартиры в другую. Ей нужно было перевезти

крупногабаритную мебель, которую она не хотела оставлять. Оглядевшись в квартире, она увидела несколько бутылок вина, оставшихся после недавней вечеринки. Она зашла на сайт онлайн-доски объявлений craigslist и предложила обменять вино на услуги по транспортировке мебели. Уже через несколько часов мебель стояла в новой квартире. Ящик с вином, собиравший пыль в углу, превратился в ценную валюту. Разумеется, задание состояло не в том, чтобы превратить вино в валюту, однако оно подтолкнуло молодую женщину к действиям, дало ей мотивацию воспринять его именно таким образом.

Подобным способом вы можете решать проблемы любого масштаба. В сущности, большинство проектов Innovaton Tournament было направлено на создание «социальной ценности». Иными словами, студенты использовали соревнование как возможность обратиться к важным социальным проблемам, таким как экономия энергии, ведение здорового образа жизни или организация общественной поддержки детей-инвалидов.

Первый шаг к решению большой проблемы — распознать ее. В мире дизайна продуктов это называется «выявлением потребности». Этому навыку вполне можно научиться. Фактически это ключевой компонент учебного курса неформальной организации BioDesign Fellows в Стэнфорде [10](#). Выпускники университета, изучавшие инженерное дело, медицину и бизнес, раз в году собираются вместе, чтобы выявить самые важные потребности современной медицины, а затем создать продукты для их решения. Деятельностью программы BioDesign руководит кардиолог, изобретатель и предприниматель Пол Йок [11](#). Пол верит, что «хорошо сформулированная потребность — это ДНК изобретения». Иными словами, если мы четко определим проблему, то решение логичным образом появится само собой.

Представители BioDesign Fellows проводят по три месяца, наблюдая за работой врачей и выявляя проблемы, с которыми те сталкиваются. Они внимательно смотрят, беседуют со всеми заинтересованными сторонами (врачами, медсестрами, пациентами и администраторами) и выясняют, что можно улучшить. Они составляют список из сотен

потребностей, а затем сокращают его с целью найти самые важные проблемы. После этого они создают проект, а затем и быстрый прототип для множества решений. После сосредоточенного, итеративного процесса они представляют концепцию нового продукта всем ключевым заинтересованным лицам и выясняют, насколько успешно им удалось удовлетворить потребность.

Интересно, что зачастую люди, непосредственно и постоянно сталкивающиеся с проблемами, настолько к ним привыкают, что просто не замечают их или не могут представить никакого радикального подхода к их решению. Пол Йок поделился со мной историей развития баллонной ангиопластики — технологии, при которой в закупоренную артерию помещается баллон, который затем расширяется и открывает ее. До появления этого потрясающего изобретения большинство кардиологов полагало, что единственный способ борьбы с закупоренными артериями — это шунтирование, то есть удаление поврежденных кровеносных сосудов. Эта процедура требует проведения довольно рискованной операции на открытом сердце. Когда идея баллонной ангиопластики (менее опасной и инвазивной) была впервые представлена вниманию профессионалов, те встретили ее с изрядным скепсисом. Особенно протестовали против новой идеи хирурги, «лучше других знавшие», как лечить это заболевание. Перед пионерами прогрессивной процедуры возникло серьезное препятствие. Джон Симпсон, один из изобретателей метода баллонной ангиопластики, покинул университет, чтобы продолжить свои исследования в частной клинике. С течением времени эффективность баллонной ангиопластики была подтверждена множеством испытаний, а сама процедура превратилась в стандарт для лечения пациентов с закупоренными артериями. Это великолепный пример ситуации, при которой существующее положение вещей укореняется настолько прочно, что не позволяет людям, сталкивающимся с проблемой, представить что-либо иное.

«Слепота в отношении проблемы» в той же степени присутствует при разработке продуктов потребления. К примеру, известно, что участники фокус-групп негативно отнеслись к идее внедрения банкоматов. Им совершенно не понравилась мысль об использовании машин для внесения денег на счет и их снятия вместо общения с

кассиром в отделении банка. Они просто не могли представить себе столь значительного изменения своего поведения. Однако в ретроспективе банкоматы кажутся радикальным и эффективным улучшением в области работы с личными финансами, без которого мы попросту не можем представить свою жизнь.

Я и сама сталкивалась с этой проблемой. Примерно пятнадцать лет назад мой муж Майк вручил мне сотовый телефон. В те времена это была большая редкость, и я совершенно не представляла себе, для чего он может мне пригодиться. Честно говоря, я даже забеспокоилась, что этот электронный гаджет, как и многие другие, так и останется без дела. Майк уговорил меня попользоваться им хотя бы неделю. Мне хватило двух дней, чтобы понять, что я больше не могу без него жить. Я принялась разговаривать по телефону не меньше двух часов в день и теперь могла общаться с друзьями и коллегами во время езды в машине. Я была очень благодарна Майку и с тех пор стараюсь вспоминать эту историю всякий раз, когда изучаю новые, потенциально прорывные идеи.

Главное в процессе выявления потребности — обнаружить пробелы и заполнить их. Пробелы могут быть и в том, как люди используют продукты, и в том, какие услуги они получают, и в том, как они рассказывают истории о своем поведении.

Мне посчастливилось общаться с Майклом Берри, экспертом в области выявления потребностей компании Point Forward. Он рассказал мне потрясающую историю о своей работе с компанией Kimberly-Clark, производителем бумажных салфеток Kleenex, бумажных полотенец Scott и подгузников Huggies. Kimberly-Clark была разочарована продажами своих подгузников в сравнении с гигантами типа Procter & Gamble (производителем Pampers). Компания привлекла команду Майкла, чтобы та помогла разобраться с тем, как улучшить их бизнес. С помощью пристальных наблюдений за тем, как продаются подгузники, изучения сообщений на упаковках и проведения интервью с родителями Майкл понял, что Kimberly-Clark упускает из виду одну важную вещь: компания продавала подгузники так, будто это были опасные устройства, наполненные токсичными отходами. Но ведь родители воспринимали подгузники совершенно иначе. Для них подгузник всегда был средством, помогающим

обеспечить более комфортную жизнь их детям, а использование подгузников — всего лишь одним из элементов ухода за ребенком. Помимо этого, они воспринимали подгузник как предмет одежды.

Эти наблюдения стали отличной отправной точкой для улучшения упаковки Kimberly-Clark и изменения позиционирования Huggies. Затем, при тщательном рассмотрении, Майкл выявил еще более интересную возможность. Он заметил, что родители довольно сильно смущаются, отвечая на вопрос, используют ли они еще подгузники для своего ребенка. Вот оно! Это оказалось настоящей болевой точкой для родителей маленького ребенка, которому еще рано пользоваться взрослым туалетом. Такую возможность нельзя было упускать. Как превратить подгузник в символ успеха, а не неудачи? Майкл придумал идею Pull-Ups, переходного продукта между подгузником и обычным нижним бельем. Переход от подгузников к Pull-Ups воспринимался как серьезная веха (как детьми, так и их родителями). Ребенок мог надеть Pull-Up без посторонней помощи и гордиться этим достижением. Эта идея привела к росту ежегодных доходов Kimberly-Clark на многие миллиарды долларов и помогла компании резко обогнать своих конкурентов. Новый продукт появился в результате процесса сосредоточенного выявления потребности, четкого определения проблемы и превращения ее в возможность.

В ходе моих занятий я часто привожу пример «Цирка дю Солей» [12](#), позволяющий студентам отточить навыки, связанные с невероятными предположениями. Эта история началась в 1980-х годах, когда цирковое искусство находилось в настоящем загоне. Все цирковые шоу были до ужаса предсказуемыми и вторичными, количество зрителей постоянно снижалось, а кроме того, активизировались защитники прав животных. Времена для открытия нового цирка были не самыми подходящими, однако именно это и решил сделать Ги Лалиберте, до этого выступавший со своими номерами на улицах канадских городов. Идея «Цирка дю Солей» бросала вызов каждому из устоявшихся представлений о том, как должен выглядеть цирк, в результате чего проблема (загнивание отрасли) превратилась в прекрасную возможность.

После демонстрации нескольких отрывков из фильма «В цирке» братьев Маркс (1939) я прошу студентов записать все стереотипы в отношении традиционного цирка: большой шатер, животные, недорогие билеты, зазывалы, продающие сувениры, несколько одновременно происходящих действий на арене, громкая и бодрая музыка, клоуны, попкорн, силачи, глотатели огня и т. д. Затем я прошу их представить себе антипод каждого из описанных признаков. К примеру, в новом списке могут оказаться невысокая крыша, отсутствие животных, дорогие билеты, никаких зазывал, изысканная музыка, отсутствие клоунов или попкорна. Далее студенты выбирают то, что хотят сохранить от традиционного цирка и что хотят добавить к нему. В результате они получают нечто похожее на цирк нового типа, на «Цирк дю Солей». Затем я показываю им отрывки из последнего спектакля «Цирка дю Солей», чтобы они могли прочувствовать всю важность изменений. После того как мы проделываем упражнение с цирком, студентам становится гораздо проще думать об изменениях в других отраслях: ресторанах быстрого обслуживания, гостиницах, авиакомпаниях, спортивных сооружениях, образовательных учреждениях и даже в судах и муниципальных учреждениях.

Как только вы научитесь смотреть на ситуацию по-новому, вы сможете применять это упражнение для переоценки любых аспектов своей жизни и карьеры. Самое главное — найти время для четкого осмысления каждого предположения. Обычно эта часть дается тяжелее всего, ведь (как было описано в примере с баллонной ангиопластикой) предположения порой настолько тесно вплетены в ткань нашего видения мира, что нам сложно их распознать. Однако при наличии даже минимальной практики вы сможете без проблем смотреть на имеющиеся у вас варианты в новом свете.

Некоторым людям отлично удастся выявлять и подвергать сомнению предположения. В поисках креативных решений для проблем, кажущихся нерешаемыми, они постоянно раздвигают границы разумного и возможного. Они начинают жить в экзотических местах, работать над проектами невероятного масштаба, выбирать решения, кажущиеся многим слишком радикальными, и прокладывать новые пути к неизведанным территориям. Мы же часто восхищенно наблюдаем за ними, страшась пойти по их стопам.

Возьмем, к примеру, Сандру Кук, которая смогла успешно раздвинуть границы и подвергнуть сомнению массу традиционных предположений в ходе своих потрясающих приключений. Поначалу карьера Сандры развивалась как по маслу. Она получила степень PhD в области математической логики, начала учиться, а затем и преподавать в Лондонской школе экономики, позже вернулась в США для работы в Стэнфордском исследовательском институте (SRI), впоследствии перешла на работу консультантом в компанию Booz Allen Hamilton и со временем возглавила разработку стратегии в области коммуникаций для компании Motorola. Она могла идти по такому пути до конца своей карьеры, однако решила выпрыгнуть из этого идеального самолета, потому что он летел не в том направлении.

Страстью Сандры были путешествия по диким и удаленным уголкам мира, и в своем постоянно забитом делами графике она всегда выкраивала время для экзотических поездок в Индию, Тибет, Монголию и Непал. Однако со временем она решила, что этого недостаточно, и перевернула свой мир с ног на голову, в 2002 году оставив престижную работу в Motorola, для того чтобы от души попутешествовать по Афганистану. Страна в тот момент находилась в состоянии полной разрухи из-за войны, и Сандра хотела помочь хоть каким-то образом. Она получила визу, купила билет на самолет и вылетела в Афганистан в надежде что-то изменить. Когда она вышла из здания аэропорта в Кабуле, то не обнаружила в городе ни такси, ни какой-либо другой более-менее развитой инфраструктуры. С немалыми усилиями она добралась до гостиницы, где жили репортеры со всего мира, и приступила к работе. Она связалась со всеми своими знакомыми и предложила им сделать что-то полезное для этой страны: предоставить финансовые гранты, написать бизнес-планы или просто помочь собственными руками.

Со временем Сандра познакомилась с Нэнси Дюпре, директором Афганского центра в Кабульском университете. Нэнси неустанно трудилась над восстановлением университетской библиотеки, чтобы обеспечить доступ к книгам читателям со всей страны. После того как дамы познакомились немного поближе, Сандра написала бизнес-план для центра, а потом присоединилась к его совету директоров. Теперь она является одним из сопредседателей правления и проводит

основную часть своего времени, рассказывая о деятельности центра и собирая для него спонсорские пожертвования. Помимо своих официальных обязанностей Сандра координирует деятельность нескольких проектов, таких как посадка гранатовых деревьев по всему Кабулу. Она лично купила двадцать тысяч саженцев и передала их семьям жителей, чтобы те смогли высадить их на месте деревьев, погибших во время войны.

Большинство людей не отказывается от комфортной жизни ради решения невероятно сложных проблем в далеких странах. Однако во множестве случаев их пугают и менее сложные проблемы. Для многих смена места работы или переезд в другой район города кажутся столь же рискованным мероприятием, как поездка в экзотический уголок мира и помощь его жителям. Людям куда комфортнее замыкаться в рамках «вполне хорошей» роли, чем выбирать другой, куда менее определенный путь. Большинство из нас предпочитает делать небольшие и уверенные шажки. Мы не продвигаемся сколь-нибудь далеко, но при этом и не раскачиваем лодку.

Компании, занимающиеся венчурным финансированием и инвестированием в бизнес-проекты на ранних этапах развития, гордятся своей способностью выявлять большие проблемы и принимать на себя существенные риски для их решения. Они постоянно сканируют горизонт в поисках очередной крупной возможности, а не выбирают небольшие проблемы и постепенные решения. Они пытаются заглянуть в будущее и увидеть, какие проблемы ждут их за следующим поворотом, — так у них появляется возможность инвестировать в радикально инновационные подходы для решения еще не возникших проблем.

Отличным примером таких действий служит компания Kleiner Perkins Caufield & Byers (КРСВ), отлично умеющая предсказывать будущие проблемы и инвестировать средства в их решение. Компания начала заниматься инвестициями в биотехнологии, интернет-коммерцию и альтернативную энергетику еще до того, как об этих темах узнала широкая публика, и заранее предугадала, какое влияние на развитие экономики окажут такие компании, как Genentech, Sun Microsystems, Amazon, Google, Netscape, Intuit и Electronic Arts. По замечанию Рэнди Комисара, управляющего партнера КРСВ,

предпринимательство предполагает взгляд на мир как на источник множества возможностей. Вместе со своими коллегами он обнаружил, что выявление и решение больших проблем приносит пользу всем участникам процесса.

Невзирая на тот факт, что за счет решения важных проблем можно заработать немалые деньги, в своей книге *The Monk and the Riddle* («Монах и загадка») Рэнди подчеркивает важность желания решить большую проблему в противовес мотивации заработать деньги [13](#). Чтобы объяснить различия, он приводит пример страстно проповедующего миссионера и солдата-наемника, руководствующегося исключительно собственными интересами. Успешные компании появляются лишь за счет концентрации на поиске решений важных задач с энергией, присущей миссионерам. Об этом же говорит и писатель Гай Кавасаки [14](#), считающий, что «обрести смысл куда лучше, чем заработать деньги» [15](#). Если ваша цель — обрести новый смысл в попытках инновационным способом решить большую проблему, вы с большей долей вероятности заработаете деньги, чем если начнете бизнес с одним лишь желанием заработать, — в последнем случае вы, возможно, не получите ни денег, ни смысла.

Что общего между всеми описанными выше предпринимателями, венчурными капиталистами, изобретателями — и студентами, начинающими проект с пятью долларами, скрепками или бутылками воды и пытающимися создать максимум ценности? Можно найти великое множество общих черт. Все эти примеры подкрепляют идею о том, что вы можете получить немалую пользу, выявляя стоящие перед вами проблемы и неустанно работая над их решением, бросая вызов всем традиционным предположениям. Вокруг огромное количество проблем, которые ждут людей, готовых предложить изобретательные решения. Для этого требуются навыки наблюдения, координация командной работы, способность выполнять поставленные планы, готовность учиться на неудачах и творческий подход к решению задач. Однако первое, что вам необходимо, — это уверенность в том, что проблема решаема. На собственном примере и на примере своих

студентов я обнаружила: чем больше опыта в решении проблем вы имеете, тем увереннее становитесь.

Не так давно я была в Шотландии, где преподавала на недельном семинаре по предпринимательству, который организует Джеймс Барлоу из Шотландского института предпринимательства. На семинаре присутствовало около

50 студентов колледжей со всей страны. Они изучали множество дисциплин, начиная от криминологии и заканчивая основами косметики. Большинство из них никогда не сталкивались с предпринимательством. В начале недели они испытали шок от первых заданий: от них требовалось придумать новый продукт или услугу, а затем найти для них покупателей. Каждая команда получала по 50 фунтов стерлингов в качестве начального капитала, а на реализацию проекта ей отводилось 18 часов. Цель этого задания состояла в том, чтобы вывести их из зоны комфорта и переместить в реальный мир. Множество студентов впоследствии говорили мне, что поначалу хотели собрать вещи и уехать домой (им не нужно было говорить мне об этом, все было заметно по выражению паники на их лицах). Тем не менее они принялись за дело и были приятно удивлены тем, каких результатов им удалось достигнуть. Одна группа принялась ходить с зонтиками под дождем, помогая тем, у кого не оказалось своего зонта в нужный момент. Другая организовала импровизированную службу знакомств в ближайшем баре. А третья занялась чисткой обуви на людной центральной улице города.

Однако это было лишь начало. Неделя была полна непростых упражнений. Студенты учились читать местные газеты, чтобы находить проблемы и возможные направления для приложения своих сил. Они занимались мозговыми штурмами с целью поиска креативных решений. Они проектировали новые компании, встречались с потенциальными клиентами, снимали рекламные ролики и передавали свои идеи на суд группы успешных предпринимателей. К концу недели они уже были готовы встретиться с лицом к лицу с любой проблемой.

Особенно мне запомнилась команда, состоявшая из трех молодых женщин, которым все это было совершенно в новинку. Получив первое задание, они жутко испугались. Тем не менее к концу недели они

смогли придумать отличную идею, заслужившую похвалу со стороны жюри и получившую финансирование со стороны инвесторов. Они создали мобильное приспособление для домашней подгонки бюстгалтеров под анатомические особенности фигуры (заметив ранее, что этот процесс зачастую вызывает у женщин проблемы, в результате чего бюстгалтеры сидят на их груди неидеально). Рекламный ролик идеи был сделан с большим вкусом и смог убедить всех зрителей в том, что здесь действительно кроется интересная возможность.

В последний день занятий одна из молодых женщин сказала мне: «Теперь я знаю, что для меня нет ничего невозможного». Она, как и все остальные студенты, уже получила набор навыков, необходимых для достижения самых невероятных целей. А мы лишь доказали им, что эти навыки способны работать и что они вправе поверить в себя и превратить окружающие их проблемы в возможности.

⁹ Издана на русском языке: *Хокинс Д., Блейкли С.* Об интеллекте. М.: Вильямс, 2007. *Прим. ред.*

¹⁰ Вы можете больше узнать о деятельности программы BioDesign на сайте <http://innovation.stanford.edu>.

¹¹ Несколько видеоклипов с выступлениями Пола Йока можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

¹² С этим исследованием, состоящим из двух частей, можно ознакомиться через European Case Clearing House. Названия частей звучат так: «Эволюция цирковой отрасли» и «Это по силам даже клоуну: “Цирк дю Солей” заново воссоздает отрасль развлечений».

¹³ Видеоклипы с выступлениями Рэнди Комисара можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

¹⁴ Гай Кавасаки (род. 1954) — один из первых работников компании Apple Computer, разработчик концепции «евангелизма». В настоящее время — управляющий директор венчурной компании Garage Technology Ventures. *Прим. ред.*

¹⁵ Видеоклипы с выступлениями Гая Кавасаки можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Глава 3. Бикини или смерть

Знаменитый физиолог Б. Ф. Скиннер когда-то написал, что человеческое поведение в целом можно рассматривать как адаптивное по отношению к другим индивидуумам, генетическому пулу или обществу в целом [16](#). Однако три эти силы часто оказывают противоположное воздействие, что приводит к значительному напряжению. Жизнь в нашем обществе часто определяется правилами, которые создают правительства, религиозные группы, работодатели, школы, соседи и даже наши собственные семьи. Из-за активного влияния различных социальных групп мы часто оказываемся в ситуациях, когда вынуждены нарушать правила, руководствуясь своими желаниями или потребностями группы, к которой принадлежим. Социальные правила и нормы призваны не только сделать мир вокруг нас более организованным и предсказуемым, но и помешать нам причинить вред друг другу.

Но что если правила — это всего лишь предложения действовать определенным образом? В какой момент эти предложения трансформируются в правила? Каждый день мы видим физические знаки, предписывающие нам вести себя определенным образом. Мы руководствуемся письменными инструкциями и социальными установками, заставляющими нас действовать в рамках заданных параметров. В сущности, мы сами создаем для себя правила поведения, при этом в значительной степени ориентируясь на действия других людей. С годами эти правила вплетаются в ткань нашей личности. Мы рисуем воображаемые границы, внутри которых начинаем действовать, — и зачастую эти границы сдерживают нас куда сильнее, чем правила общества. Наше поведение определяется

родом наших занятий, величиной дохода, местом жительства, автомобилем, который мы водим, образованием и даже гороскопами. Каждый из этих факторов замыкает нас в рамках определенных предположений о том, кто мы есть и на что способны. Я вспоминаю известный фрагмент фильма «Мой ужин с Андре», в котором говорится, что жители Нью-Йорка «одновременно стражники и заключенные, и поэтому у них... пропадает способность покинуть созданную ими самими тюрьму или даже понять, что они находятся в ней». Мы всегда создаем собственные тюрьмы, а наши правила замыкают нас в рамках определенных ролей, не давая шанса воспользоваться бесконечным количеством возможностей. Но что если вы бросите вызов своим устоявшимся предположениям? К каким последствиям — хорошим или плохим — приведет ваш уход с понятной дороги? Что происходит с теми, кто нарушает правила?

Ларри Пейдж, один из основателей Google, как-то раз прочитал лекцию, в которой призвал аудиторию освободиться от установленных правил и перестать думать о чем-то как о невозможном [17](#). Иными словами, он попросил слушателей задуматься о своей жизни максимально масштабно. Он заметил, что создавать большие цели обычно бывает проще, чем маленькие. Когда речь идет о небольших целях, вы видите довольно четкие пути их достижения и при этом понимаете, что именно может пойти не так. На крупные цели обычно выделяется больше ресурсов, а для их достижения существует куда больше путей. Это очень интересное наблюдение. Представьте себе, что вы хотите добраться из Сан-Франциско до Кабула. Это можно сделать множеством способов. Выделите на выполнение такой задачи время и ресурсы и довольно спокойно воспримете, если события будут разворачиваться не совсем так, как вы планировали изначально. Но если ваша цель состоит в том, чтобы пересечь небольшой город, вы четко представляете себе путь и ожидаете, что он не займет много времени. Если по какой-то причине ваша привычная дорога заблокирована, вы испытываете раздражение и недоумение. Одна из причин успеха Google заключается в готовности компании решать серьезные проблемы, не имея при этом четкого представления о пути, по которому надо двигаться.

Я хочу рассказать о Линде Роттенберг. Это отличный пример человека, не считающего препятствием масштаб стоящей перед ним проблемы и готового разрушить любые предубеждения ради достижения цели. Она верит, что, если ваши идеи кажутся окружающим безумными, вы на верном пути. Одиннадцать лет назад Линда основала великолепную компанию под названием Endeavor [18](#), занимающуюся организацией предпринимательства в развивающихся странах. Она начала работу над этим проектом сразу же после выпуска из юридической школы Йельского университета. Ее полностью захватила идея стимулирования экономического развития в менее благополучных регионах мира. Ради достижения своей цели Линда была готова преодолевать любые препятствия и совершенно не смущалась, обращаясь напрямую к влиятельным бизнес-лидерам, в чьей поддержке она нуждалась.

Программа Endeavor начала работу с Латинской Америки, а затем расширилась и на другие регионы мира, в том числе на Турцию и Южную Африку. В рамках программы тщательно отбирают предпринимателей с высоким потенциалом. Этим людям с отличными идеями и готовностью претворить свои планы в жизнь во что бы то ни стало дают ресурсы, необходимые для достижения успеха. Предприниматели не получают финансирования напрямую — вместо этого им предоставляется среда, где они могут реализовать свой потенциал. Они участвуют в интенсивной учебной программе и получают возможность встретиться с другими предпринимателями из своего региона, которые прежде уже прошли их путь. Достигнув успеха, они становятся примерами для подражания. Они создают новые рабочие места в своих регионах, а со временем отдают долг Endeavor, помогая будущим поколениям предпринимателей.

Отличным примером работы программы Endeavor служит проект Лейлы Велез из Бразилии. Лейла жила в трущобах (известных как «фавелы») на горах, окружающих Рио-де-Жанейро. Она убиралась в чужих домах, и этих денег ей едва хватало на жизнь. Однако у нее была интересная идея: множество женщин в Бразилии отчаянно желают иметь более мягкие и не сильно кучерявые волосы. Вместе со своей золовкой Элоизой Ассис Лейла изобрела продукт,

превращающий спутанные кучерявые волосы в милые кудряшки. Им потребовалось несколько лет проб и экспериментов, зачастую неудачных. И вот, как только подходящее решение было найдено, Лейла сразу же открыла салон в Рио. Бизнес процветал, и она задумалась об организации франшизы. На ее пути встретила программа Endeavor, которая помогла ей реализовать давнюю мечту. Теперь на ее компанию под названием Beleza Natural работает тысяча человек, а ее ежегодная выручка составляет несколько миллионов долларов.

Это лишь одна из сотен историй успеха, ставшего возможным благодаря Endeavor. Два года назад я присутствовала на общем собрании участников Endeavor и была искренне потрясена энергией и энтузиазмом, царившими в зале. Каждый из присутствовавших на встрече предпринимателей испытывал искреннюю благодарность Endeavour за предоставленные инструменты и вдохновение. Этого никогда бы не произошло, если бы Линда слушала всех тех, кто говорил, что ее идеи безумны.

* * *

Одно из самых больших препятствий, мешающих принять на себя «невероятные риски», состоит в том, что нам с самого начала говорят о невозможности достижения смелых целей. Конечно, решение сложных проблем требует серьезной работы. И даже если вы решили взяться за дело, вам порой бывает крайне сложно отказаться от традиционных подходов. Именно здесь может пригодиться навык нарушения правил. Есть одно интересное упражнение, помогающее людям научиться этому, причем довольно неожиданным образом. Прежде всего, изучаемая проблема должна быть актуальной для определенной группы. К примеру, если в упражнении участвуют руководители коммунальных служб, они могут решать вопросы экономии энергии. Если группа состоит из театральных администраторов, можно поставить перед ними задачу найти способ привлечь большее количество зрителей. А если речь идет о группе студентов, изучающих основы бизнеса, то их цель должна заключаться в создании новой и интересной бизнес-идеи. Группа разбивается на небольшие команды, каждая из которых должна придумать лучшую и худшую идею для

решения задачи ¹⁹. Лучшей идеей считается та, которая способна идеально решить проблему. Худшая идея будет неэффективной, неприбыльной или даже может усложнить положение дел. Закончив работу, команды записывают каждую из своих идей на отдельном листе бумаги: на одном из них написано «ЛУЧШАЯ», а на другом — «ХУДШАЯ». После этого я собираю работы, а затем демонстративно уничтожаю листки с ЛУЧШИМИ идеями. Обычно это действие приводит участников в недоумение и расстраивает их, ведь они потратили на разработку идей много времени и сил.

Затем я вновь раздаю листки с ХУДШИМИ идеями. Каждая команда получает листок другой команды. После этого им дается задание превратить эту идею в прекрасную. Внимательно посмотрев на новые идеи, участники обычно понимают, что они не так уж и плохи. Более того, часто эти идеи кажутся им просто превосходными. Обычно уже через несколько секунд после начала работы кто-то громко говорит «Ух, да это же отличная идея!»

Мне доводилось проводить это упражнение с представителями компании, занимавшейся коммунальными услугами. Одна из «худших» идей, связанных с экономией энергии, заключалась в том, чтобы выделить каждому сотруднику квоту на использование энергии и брать с него деньги в случае ее превышения. Компания, придумавшая идею, посчитала ее довольно глупой. Однако команда, получившая эту идею на втором этапе, решила, что идея вполне достойна рассмотрения. Участники немного изменили изначальный замысел: сотрудники, тратившие меньше энергии, чем было установлено квотой, получали на руки сэкономленную в результате этого сумму. Более того, они могли продавать квоты своими коллегам, что давало им еще больше стимулов для экономии электричества.

Я проделывала это упражнение и с людьми, отвечавшими за организацию художественных мероприятий в Стэнфорде. Одна из команд, которой нужно было решить задачу привлечения зрителей, придумала «плохую» идею организации конкурса талантов среди персонала. На первый взгляд это полностью противоречило тому, чем они занимались, — привлечению лучших талантов со всего мира. Вторая команда перевернула эту идею с ног на голову. Они посмотрели

на нее шире и предложили организовать масштабное благотворительное мероприятие, в ходе которого преподаватели и персонал университета имели возможность продемонстрировать свои разнообразные таланты. Такая программа позволила бы привлечь массу людей, которые обычно не посещают мероприятия в области искусств, потому что в данном случае почти каждый мог бы найти что-то интересное для себя.

Когда речь заходит о худших бизнес-идеях, фантазия участников не знает границ. Одна группа предложила продавать бикини в Антарктике, другая решила открыть ресторан, в котором подаются суши из тараканов, а третья предложила основать музей сердечных приступов. В каждом из этих случаев плохие идеи так или иначе трансформировались в интересные и заслуживающие пристального внимания. К примеру, группа, которой досталась идея о продаже бикини в Антарктике, придумала лозунг «Бикини или смерть». Их новая идея состояла в том, чтобы отправить людей, желающих привести себя в форму, в путешествие по Антарктике. К концу тяжелого путешествия они могли бы влезть в бикини меньшего размера. Группа, которой нужно было усовершенствовать идею суши из тараканов, выдвинула предложение открытия для аудитории, склонной к гастрономическим приключениям, ресторана под названием «Кукарача», в котором подавались бы различные виды экзотических суши, приготовленных из нетрадиционных, но при этом питательных ингредиентов. Участники, работавшие с идеей музея сердечных приступов, использовали ее как отправную точку для создания музея, посвященного охране здоровья и профилактической медицине. Каждая из групп смогла придумать убедительные названия, слоганы и рекламные ролики для своих проектов.

Это упражнение — отличная возможность распахнуть свой разум для решения проблем. Оно показывает, что большинство идей, которые могут поначалу показаться глупыми, часто содержат в себе интересное зерно. Оно помогает бросить вызов предположениям о том, что идеи изначально хороши или плохи, и показывает, что при правильном состоянии ума вы можете найти что-то ценное в любой идее или ситуации. К примеру, даже если вы и не организуете поездки в Антарктику под лозунгом «Бикини или смерть», это может стать

интересной начальной точкой для развития идей, более применимых на практике.

* * *

Мой старый приятель Джон Стигглбаут использовал принцип переворачивания идей с ног на голову во время поступления в университет. На самом деле он сделал то, что любой нормальный человек посчитал бы ужасным. Для начала он решил поступать в бизнес-школу в последний момент. Пропустив все установленные сроки, он решил представиться приемной комиссии совершенно необычным образом. Вместо того чтобы рассказывать о своих впечатляющих достижениях, как делает большинство абитуриентов, он направил комиссии письмо, которое якобы было написано бывшим преподавателем, а ныне — заключенным и соседом Джона по тюремной камере. Это письмо описывало Джона так, как приемная комиссия не могла себе и представить. К примеру, в письме говорилось о способности Джона открыть стеклянную банку для домашнего консервирования с помощью отрыжки. Вместо того чтобы выкинуть это письмо в мусорную корзину, представители приемной комиссии заинтересовались и пригласили Джона на собеседование. Он был настолько любезен, что предоставил это письмо мне, и теперь им можете наслаждаться и вы.

Я познакомился с Джоном Стигглбаутом во время переезда на автобусе из одного города в другой. Он лежал в полной отключке на полу в задней части автобуса в компании пенопластовых стаканчиков, оберток от конфет, десятка сигаретных окурков и пустой бутылки из-под бормотухи. Я могу считать себя его лучшим другом. После того как мы попытались ограбить ночной ларек, мы оказались в одной камере.

Как-то раз после благотворительного ужина в помещении Армии спасения мы направились на встречу бывших заключенных, вставших на путь исправления, где попытались закадрить одну и ту же девчонку (Джон отлично справляется с поражением и унижением, этого человека можно считать вполне опытным неудачником).

Он обладает целым рядом впечатляющих качеств, которые могут пригодиться для работы в небольшой семейной прачечной. Когда он зевает, то не забывает прикрывать свой рот с коричнево-желтыми зубами, а каждый раз, когда хочет плюнуть, не забывает перед этим открыть окно. Он умеет громко свистеть с помощью пальцев, а также способен открыть стеклянные банки с консервами обычной отрыжкой. Он моется раз в месяц и не забывает пользоваться мылом (если только оно у него есть).

Ему крайне нужна работа, чтобы больше не спать в туалетах на автобусных станциях. Желательно, чтобы она была в крупной и терпимой компании, чтобы его склонность к пьянству и сексуальный интерес к экзотическим птичкам не привели к его увольнению в первый же день.

Очевидно, что любого человека с сексуальным интересом к экзотическим птичкам можно считать оригинальным и независимым в суждениях. В сущности, суждения Джона настолько независимы, что существуют вне его личности.

Ради выпивки этот парень способен на все. Он даже может работать.

Сейчас, когда Стиггс выбрался из тюрьмы, я уверен, что надзирающий за ним офицер не будет против того, чтобы за ним немного присмотрел какой-нибудь университет. Он признанный лидер байкерской банды «Ангелы ада», и все ребята, с которыми мне доводилось общаться, уверены, что он просто создан для корпоративных преступлений, особенно в области финансов.

Я считаю, что из всех людей, которые способны вырубиться на полу междугороднего автобуса, этот парень — лучший.

Сейчас, когда я пишу эти строки, мне кажется, что он не настолько хорош, каким я хочу его изобразить. Вытащите меня из тюрьмы, чтобы я мог добраться до Чикаго и занять его место.

Бьюфорд Т. Мортон, заключенный #335342

Федеральная тюрьма Валла-Валла

Валла-Валла, штат Вашингтон

Когда Джон приехал на собеседование, все сотрудники приемной комиссии выстроились у дверей, желая увидеть человека, который направил им столь дикое письмо. Во время собеседования Джон был на редкость вежлив и учтив и в итоге поступил в университет.

Этой историей я бы хотела показать, что хороший мозговой штурм способен превратить любую плохую идею в удачную. Во время мозгового штурма крайне важно заявить о том, что плохих идей просто не существует. Вам необходимо отказаться от суждения, что ценные идеи видны сразу же, с первого взгляда. Побуждая людей высказывать дикие предложения, вы отказываетесь от их преждевременной цензуры. Иногда самые сумасшедшие идеи, кажущиеся поначалу непрактичными, в долгосрочной перспективе оказываются самыми интересными. Возможно, сразу они и не выстреливают, но со временем способны лечь в основу великолепных решений, заслуживающих внедрения.

Проведение успешного мозгового штурма требует огромного количества навыков и практики. Очень важно с самого начала установить основные правила и четко их придерживаться. Том Келли, генеральный менеджер дизайнерской компании IDEO и брат Дэвида

Келли, написал книгу под названием *The Art of Innovation*, в которой рассказал о правилах проведения мозговых штурмов в своей компании. Одно из самых важных правил — развитие идей, предложенных другими. Этот подход позволяет в конце хорошего мозгового штурма создать у многих участников ощущение, что они внесли личный весомый вклад в генерацию лучших идей и результатов. А так как все участники штурмов имеют шансы принять участие в обсуждении и лично наблюдать за развитием и эволюцией идей, обычно это приводит к повсеместной их поддержке в процессе внедрения.

Если вам доводилось участвовать в мозговых штурмах, вы знаете, что успех приходит не всегда. Участникам обычно бывает нелегко преодолеть естественную склонность к защите личных прав на идею, а многим людям сложно выстраивать свои предложения на основе идей, возникших у другого человека. Патриция Райан Мэдсон, автор книги *Improv Wisdom*, придумала отличное разогревающее упражнение, помогающее участникам усвоить две истины: плохих идей нет, как нет и ничего плохого в развитии идей, предложенных другими. Группа разбивается на пары. Один участник пытается распланировать вечеринку и обращается с различными идеями к другому. Другой же говорит каждой идее «нет» и объясняет, почему она не сработает. К примеру, первый участник говорит: «Давай проведем вечеринку в субботу вечером», — а второй отвечает: «Нет, в этот день мне нужно помыть голову». Такой диалог происходит на протяжении нескольких минут, и обычно первый человек начинает все сильнее раздражаться в бесплодных попытках найти хоть какую-то идею, которую одобрит его собеседник. Затем они меняются ролями, и теперь планированием вечеринки занимается второй участник. Первый участник отвечает на каждую идею «да» и предлагает что-то для ее развития. К примеру, ответ на предложение: «Давай устроим вечеринку в субботу вечером», — звучит так: «Давай. Я принесу торт». Диалог продолжается, и постепенно идеи становятся все более дикими. В некоторых случаях дело заканчивается предложением провести вечеринку под водой или на другой планете, а участники обсуждают самые невероятные виды экзотических продуктов и развлечений. Комната наполняется энергией, настроение участников улучшается, и возникает огромное количество новых идей.

Именно такая энергия и должна присутствовать на хороших мозговых штурмах. Разумеется, в какой-то момент вы должны перейти к оценке идей, но не стоит делать это, когда вы их генерируете. Мозговой штурм связан с отказом от традиционных подходов к решению проблемы. Вы должны чувствовать свое право переворачивать идеи с ног на голову, выворачивать их наизнанку и освобождаться от уз нормы. В конце мозгового штурма участники обычно изрядно удивляются тому, насколько масштабные идеи им удалось создать. Почти во всех случаях одна или несколько идей могут содержать в себе зерна для действительно отличных возможностей, достойных дальнейшей работы.

Важно помнить, что генерация идей предполагает изучение всего ландшафта имеющихся возможностей. Создание диких идей не требует денег, и вы не обязаны посвящать их реализации всю свою жизнь. Ваша цель состоит в том, чтобы нарушить правила и представить себе мир с иными законами природы и отсутствием каких-либо ограничений. Закончив работу на этом этапе, вы можете переходить к этапу «изучения», когда вы оцениваете, какие идеи заслуживают дальнейшей работы. Именно теперь вы можете посмотреть на свои идеи более критическим взглядом.

* * *

Правила могут нарушаться в любой организации и в любом процессе. Отличный пример этого подхода демонстрирует Cooliris, молодая компания, занимающаяся услугами в области веб-серфинга. Суть идеи Cooliris состоит в том, что стандартная плоская веб-страница превращается в трехмерную стену, позволяющую превратить блуждание по сети в более быстрый и интуитивно понятный процесс. Картинки с сайтов проплывают перед вами, создавая ощущение движения по картинной галерее.

Работу над проектом Cooliris начали два студента Стэнфорда Джош Шварцпель и Остин Шумейкер при поддержке опытного предпринимателя Сойанджа Бхумкара. Они получили небольшое финансирование для запуска проекта, однако испытывали немалые сложности с подбором сотрудников для работы в компании. Проблема была невероятно серьезной. Они не смогли бы достичь агрессивных целей в области развития продукта, если бы им не удалось привлечь на

свою сторону несколько десятков талантливых людей. А для того чтобы это сделать, им нужно было действовать нестандартным образом.

Джош, отвечавший за подбор персонала, перепробовал все традиционные подходы к найму сотрудников. Он опубликовал объявления на тематических форумах и на craigslist, разместил рекламу в социальных сетях LinkedIn и Facebook и даже нанял профессиональное рекрутинговое агентство. Однако ничто из этого не сработало. Поэтому команда решила взглянуть на ситуацию по-новому и оставить в стороне стандартные подходы. Вместо того чтобы пытаться убедить молодых и талантливых людей присоединиться к компании, они решили превратить Cooliris в настолько привлекательное место, чтобы студенты умоляли взять их на работу. Они хотели сделать компанию центром самых «крутых тусовок в городе». Для этого они принялись организовывать специальные мероприятия для студентов и создавать необычные стенды для отраслевых выставок (так, они сняли целый ряд невероятных фильмов-презентаций своих продуктов и транслировали их на огромных плазменных экранах, а также дарили каждому посетителю своего стенда необычные солнечные очки).

Также они наняли на работу в качестве интернов двух студентов Стэнфорда — Джона Гринберга и Мэтта Валя. Их работа заключалась в том, чтобы рассказывать о Cooliris по всему университетскому кампусу и знакомиться с лучшими студентами, вне зависимости от их возраста или сферы их обучения. Джон и Мэтт были довольно популярны в университете и имели множество связей, поэтому без труда смогли донести до своего окружения информацию о компании. Они показали множеству людей, насколько круто работать в Cooliris, и постепенно компания стала желанным местом для многих.

Итак, что же особенного сделала компания Cooliris, уставшая копаться в резюме соискателей? Вместо того чтобы проводить массу интервью, они решили воздержаться от решений и пригласили на работу всех желающих (но лишь в качестве интернов). Каждому соискателю представилась возможность проявить себя в деле и почувствовать дух Cooliris. Это не только дало компании возможность устроить тест-драйв для интернов, но и привело к еще одному

неожиданному эффекту. Интерны были настолько впечатлены этим предложением и тем, чем занималась компания, что превратились в своего рода «проповедников», приводивших в Cooliris своих друзей — и в качестве новых интернов, и в качестве клиентов. Это помогло компании найти необходимое количество сотрудников и создало импульс для развития бизнеса.

Решив эту проблему, Cooliris продолжила нарушать правила. Они отказались от разницы в иерархии между интернами и штатными сотрудниками, что лишь прибавило интернам ответственности за результаты своего труда. Каждый интерн получал в разработку проект с довольно масштабной целью, после достижения которой ему позволялось делать практически все что угодно. Разумеется, за их работой сохранялся определенный контроль, но при этом интерны имели все полномочия для принятия ключевых решений. К примеру, цель могла состоять в увеличении количества сайтов, оснащенных программой Cooliris. Никто не говорил интернам, что именно им надо делать, однако каждый мог заниматься собственным проектом. В результате руководители компании четко видели, чего удалось достичь каждому сотруднику, и награждали тех, чьи результаты были по-настоящему впечатляющими.

Однако они не остановились и на этом. Они также придумали способ отбора сотрудников, лучше всего подходящих компании. Для этого они пригласили несколько сотен студентов для тестирования своего продукта. Это вполне стандартная процедура для оценки свойств новинок. Однако в Cooliris процесс тестирования использовали для найма сотрудников. В ходе общения с каждым тестером сотрудники компании наблюдали за его мышлением, степенью эмоциональной привязанности к продукту и, наконец, за тем, насколько им комфортно с ним общаться. В худшем случае компания получала мнение пользователя, а в лучшем — нового сотрудника.

Вам может показаться, что отказ от установленных правил — это удел отдельных людей или небольших компаний, однако масса подобных примеров встречается и в работе крупных игроков. От своей бывшей студентки Триши Ли я узнала о том, как происходил запуск плеера Zune в компании Microsoft. Этот продукт, призванный

конкурировать с Apple iPod, должен быть выйти в соответствии с довольно жестким графиком. Примерно на середине работы стало понятно, что компания не сможет достичь своих агрессивных целей. Программы не были готовы и наполовину, а с учетом принятых в компании методов работы (порой довольно бюрократические), их завершение заняло бы значительно больше времени, чем предполагалось изначально. Для решения этой проблемы одна из рабочих групп самоизолировалась от всех остальных и полностью посвятила себя интенсивной работе. Они смогли быстро закончить работу над значительной частью программного кода, что позволило проекту вновь встать на намеченные рельсы, подняло настроение в компании и значительно повысило шансы на завершение работы в срок.

Компании типа Microsoft используют процессы, допускающие масштабирование. Иными словами, эти процессы работают для крупных групп в составе большой организации. Однако масштабируемые процессы не всегда бывают эффективными. Когда в доме пожар и нужно действовать быстро (как в случае с командой, работавшей над Zune в Microsoft), компаниям просто необходимо избавляться от бюрократии. В реальности многие из них специально придумывают проекты, позволяющие вырвать команды из привычного ритма, обрести невиданные полномочия, освободить мышление и работать не как обычно.

Зачастую правила как раз и предназначены для того, чтобы их нарушать. Эта идея отражена в старой поговорке: «Не проси разрешения — проси прощения за то, что уже сделал». Большинство правил представляет собой «общий знаменатель», позволяющий убедиться в том, что даже те, кто не представляет, что делать, остаются в заданных границах. Если вы спросите кого-нибудь о том, как снять фильм, начать бизнес, поступить в университет или заняться политикой, то получите в ответ советы, которые так или иначе предполагают общение с людьми, уже занимающимися интересующим вас делом. Вам начнут говорить об агентах, источниках финансирования, экзаменах и получении одобрения. Большинство людей предпочтет следовать этим правилам... Но не все. Важно

помнить, что множество креативных путей лежит в стороне от заданных правил. Порой нужно перепрыгивать через устоявшиеся препятствия и приходить к цели обходными путями. Большинство людей предпочитает стоять в пробках, а кое-кто с большей долей авантюризма принимается искать другие пути к своей конечной точке. Разумеется, некоторые правила призваны защищать нашу безопасность, сохранять общественный порядок или создавать процессы, работающие в интересах огромного количества людей. Однако порой все же имеет смысл подвергать сомнению необходимость некоторых из них. Иногда боковые пути могут привести вас к цели даже тогда, когда все традиционные пути кажутся заблокированными.

Линда Роттенберг из компании Endeavor поделилась со мной вполне уместной для данного случая историей (которую, в свою очередь, услышала от одного из своих консультантов). Два ученика-пилота однажды обсуждали, что они узнали от своих инструкторов. Первый пилот сказал: «Мне рассказали тысячу правил управления самолетом», — а второй ответил: «А мой инструктор дал мне лишь три правила». Первому пилоту показалось, что ему повезло куда больше, но лишь до тех пор, пока второй не добавил: «Инструктор назвал три вещи, которые я никогда не должен делать. Все остальное остается на мое усмотрение». Эта история наглядно показывает, что порой лучше знать те немногие правила, которые не стоит нарушать, чем массу информации о том, что в принципе можно делать. Кроме того, история демонстрирует большую разницу между правилами и рекомендациями. Стоит убрать рекомендации — и ты понимаешь, что на самом деле за ними кроется куда меньше правил, чем казалось изначально. Именно так Линда управляет деятельностью Endeavor: каждая франшиза получает список того, что она не вправе делать, а все остальное остается на ее усмотрение.

Еще один способ нарушить правила связан с тем, чтобы отказаться от ожиданий относительно себя и того, что должны ради тебя делать другие. Армен Берджикли, ученый-компьютерщик, всегда думал, что будет работать на какую-нибудь крупную технологическую компанию. В школе он занимался изучением компьютерных наук, а в колледже —

теорией менеджмента. Закончив обучение, он стал менеджером по продукту в компании Echelon. Все шло отлично, его уважали, и казалось, что перед ним открыта прямая дорога. Однако его близкая подруга начала страдать от множественного склероза. Он был настолько тронут ее состоянием, что решил сделать для нее все, что было в его силах.

В свободное время и в выходные он создал сайт под названием «Это МС», на котором можно было найти массу полезной информации о множественном склерозе и методах его лечения. Также на сайте был закрытый форум, где люди, страдавшие от МС, могли обмениваться своим опытом. Сайт быстро стал популярным — посетители мечтали о шансе поделиться своей историей. Армен понимал, что ему удалось нащупать болезненный нерв. Он решил создать еще более масштабный сайт, позволявший любым посетителям анонимно обмениваться своим опытом. Новый сайт, получивший название The Experience Project («Проект “Наш опыт”»), также быстро стал популярным. Армену нужно было принять непростое решение: остаться на безопасной работе с гарантированной зарплатой и понятным карьерным путем или же прыгнуть в неизвестность и заняться сайтом как основной работой.

После долгих раздумий Армен решил освободиться от ожиданий (как своих, так и членов его семьи) и всерьез заняться новым проектом. Выбор был ужасно сложным, но прошло несколько лет, и теперь Армен ни минуты не сожалеет о своем решении. Это непростая работа, однако самой сложной ее частью стало решение с нуля переделать себя как личность [20](#).

Итак, давайте сделаем шаг в сторону от мира бизнеса и высоких технологий и поразмышляем о том, каким образом можно нарушать правила для создания чего-то особенно ценного в совершенно иной области. В последние несколько лет появился огромный интерес к ресторанам, по-новому относящимся к пище, ее приготовлению и подаче. Вместо того чтобы использовать традиционные технологии, целый ряд шеф-поваров экспериментирует с так называемой молекулярной гастрономией, растягивающей привычные границы приготовления пищи в совершенно необычных направлениях. Их рестораны используют оборудование и материалы, поступающие

прямо из научных лабораторий. Они играют с вашими чувствами невероятными и причудливыми способами.

В чикагском ресторане Moto ²¹ кухня наполнена баллонами с газом, шприцами и емкостями с сухим льдом — цель ресторана состоит в том, чтобы превратить еду в нечто шокирующее, но при этом вкусное. В ресторане есть «меню для дегустации», которое и правда можно съесть, и оно будет иметь вкус итальянского сэндвича панини. Moto старается нарушить принятые правила в каждом подаваемом блюде — к примеру, «доставка» упаковки арахиса производится в коробках курьерской службы FedEx, а десерт, по внешнему виду напоминающий кукурузные чипсы начос, на самом деле изготовлен из шоколада, замороженного и измельченного манго и чизкейка. Каждое блюдо заставляет вас расширить границы своего представления о том, как должна выглядеть и пахнуть еда. Один из шеф-поваров ресторана, Бен Роше, говорит, что хочет создать цирк для чувств своих клиентов. Он подвергает сомнению каждое предположение относительно приготовления пищи и ее подачи, развивает совершенно новые технологии приготовления и даже создает новые приспособления для потребления еды. Чем бы вы ни занимались (начиная от кулинарии и заканчивая карьерой), помните, что вы всегда можете освободиться от ограничений, которые порой кажутся довольно комфортными, но при этом не дают вам возможности проявить себя в полную силу.

Встречаясь с десятками своих студентов (в том числе и бывших), я часто прошу их поведать мне истории о том, как они освобождались от ожиданий. Как-то раз, выслушав множество рассказов о проблемах в школе, на работе и во время путешествий, Майк Ротенберг, выпустившийся из университета двумя годами ранее, резюмировал все услышанное такими словами: «Все самые крутые вещи происходят, когда ты делаешь что-то, за чем автоматически не следует очередной шаг». Разумеется, для каждого из нас имеется проторенная дорожка. Однако интересные вещи часто происходят лишь тогда, когда вы готовы сделать неожиданный поворот, попробовать что-то новое или подвергнуть сомнению правила, которые предлагает вам кто-то иной. Оставаться на проторенной дорожке довольно просто, но куда

интереснее открыть удивительный мир, ожидающий вас за первым же поворотом.

Знание, что вы можете подвергать сомнению любые правила, способно наделить вас невероятной силой. Движение по традиционному пути кажется многим единственно верным и возможным вариантом. Вы всегда можете следовать готовым рецептам, ездить по главной дороге и идти по стопам идущих впереди. Однако если вы захотите бросить вызов предположениям и освободиться от гнета ожиданий, которые накладывает на вас кто-то другой, перед вами могут открыться безграничные новые возможности. Не бойтесь покидать свою зону комфорта, заниматься тем, что кажется невозможным, и переворачивать привычные идеи с ног на голову. Как уже поняли многие из моих студентов, действиям, не предполагающим «автоматического следующего шага», нужно учиться. Чем больше вы экспериментируете, тем больше прежде невидимых возможностей замечаете вокруг себя. Единственное правило состоит в том, что вы ограничены лишь своей энергией и воображением.

[16](#) Selection by Consequences, Science, том 213, 31 июля 1981 г.

[17](#) Видеоклипы с выступлениями Ларри Пейджа можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

[18](#) Детали о работе компании Endeavor можно найти на ее сайте <http://www.endeavor.org/>.

[19](#) Это упражнение представляет собой вариацию идеи Терренса Брауна, преподававшего в Королевском технологическом институте (КТН) в Стокгольме.

[20](#) Видеоклипы с выступлениями Армена Берджикли можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

[21](#) На Youtube имеется множество клипов с рассказами о ресторане Moto.

Глава 4. А теперь достаньте бумажники...

Перед уходом на пенсию мой отец был успешным корпоративным руководителем. Он постепенно поднялся по карьерной лестнице от молодого инженера до менеджера, а потом и до руководителя высшего звена нескольких крупных международных компаний. Когда я была подростком, меня не удивляла регулярность (раз в пару лет, как по часам), с которой я узнавала о том, что отец получил очередной пост: он становился вице-президентом, старшим вице-президентом, вице-президентом группы компаний и так далее. Достижения отца всегда производили на меня огромное впечатление, и он казался мне идеальным примером для подражания.

Учитывая это, я была немало удивлена тем, насколько рассердился отец, когда я показала ему одну из своих визитных карточек. На ней было написано «Тина Силиг, президент». В то время я начала собственный бизнес-проект и напечатала себе визитки. Отец посмотрел на карточку, затем на меня и после этого произнес: «Ты не можешь просто так взять и назвать себя президентом». В его представлении мне нужно было выждать, пока кто-то другой не назначит меня на лидерский пост. Я не могла сделать это сама. Отец был настолько погружен в мир, где карьера и назначение на ответственную должность зависят от решения других людей, что ему совершенно не понравилась наглость, с которой я подняла себя на столь значительную высоту.

Я постоянно сталкиваюсь с подобным типом мышления. К примеру, двадцать лет назад, когда я рассказала одной подруге о том, что планирую написать книгу, она спросила: «Почему ты думаешь, что в состоянии это сделать?» Она просто не могла себе представить, что я

готова взяться за подобный проект без одобрения свыше. Я же считала, что мне это вполне по силам. Конечно, это была смелая задача, но почему бы не попробовать? В то время на рынке было не так уж много книг о химических процессах, происходящих при приготовлении пищи, написанных популярным языком. Я же очень хотела почитать что-нибудь на эту тему, а так как не нашла нужной мне книги, решила написать ее сама. Я не была экспертом в этой области, но как типичный ученый посчитала, что смогу разобраться с предметом по ходу. Я составила детальное предложение для издателей, написала пару глав на пробу, разослала их и через какое-то время получила заказ на работу.

После выхода первой книги я изрядно удивилась неготовности издателей заняться ее продвижением и решила создать компанию, которая помогала бы авторам (привлекая больше внимания к их произведениям) и читателям (рассказывая о книгах, которые могли бы представлять для них интерес). И вновь невероятное количество людей начало задавать мне вопросы о моей способности справиться с этой задачей. Разумеется, такой бизнес был для меня в новинку, однако я посчитала, что смогу с ним разобраться. Я начала проект BookBrowser в 1991 году, за несколько лет до рождения Всемирной паутины. Моя идея состояла в том, чтобы создать в книжных магазинах систему киосков, с помощью которых клиенты могли бы находить книги, соответствующие их интересам. Я сделала прототип операционной системы для киосков на компьютере Mac с помощью программы HyperCard, позволявшей пользователям делать ссылки с одной карточки на другую, наподобие привычных нам теперь гиперссылок. Моя программа позволяла пользователям отслеживать ссылки, связанные с определенным автором, названием книги или жанром. Также я встретила с директорами нескольких местных книжных магазинов, которые согласились поставить мои киоски в своих залах. Я пообщалась с десятками издателей, и они с большим энтузиазмом отнеслись к идее добавления книг в мою систему. Убедившись в том, что идея встречает понимание, я наняла команду программистов для разработки продукта. Никто не говорил мне, что и как нужно делать... я просто сделала то, что считала нужным.

Со временем я стала лучше понимать, что мир разделен на людей, которые жаждут, когда кто-то другой даст им разрешение делать то, что им нравится, и людей, которые сами дают себе это разрешение. Кто-то ищет мотивацию внутри себя, а кто-то ждет толчка извне. Мой личный пример говорит многое о самостоятельном поиске возможностей: я никогда не ждала, что кто-то придет и скажет, чем мне стоит заниматься. Я считаю, что в мире всегда есть белые пятна, которые нужно заполнять, и золотые самородки возможностей, лежащие под ногами и ждущие, что кто-то их наконец поднимет. Иногда для этого нужно посмотреть под собственный стол, выйти из дома, перейти улицу или завернуть за угол. Однако будьте уверены: самородки вокруг вас действительно есть, и они ждут своего владельца.

Именно к этому выводу в свое время пришел Пол Йок. Пол, как я уже говорила выше, занимает пост директора стэнфордской программы BioDesign. Он учился на медицинском факультете, расположенном буквально через дорогу от инженерного. Примерно десять лет назад Пол понял, что Стэнфорд упускает большую возможность, не помогая студентам и преподавателям медицинского факультета работать вместе со студентами и преподавателями инженерного факультета над новыми медицинскими технологиями. Медикам — врачам, студентам и исследователям — нужны были инженеры, способные разработать новые продукты и процессы для улучшения обслуживания пациентов. Инженеры же нуждались в свежих проблемах, для решения которых могли бы применить свои навыки. В течение нескольких месяцев заинтересованные стороны встречались и обсуждали возможные способы совместной работы. Процесс шел довольно туго, так как обе группы привыкли работать совершенно по-разному и даже говорили на разных языках. Со временем, однако, им удалось прийти к консенсусу, в результате которого на свет и появилась программа BioDesign. Примерно в то же самое время некоторые их коллеги из других областей, связанных с медициной и технологиями, также сформировали сходные товарищества, и ряд этих товариществ объединился под одной большой крышей, известной под названием BioX. Эта идея была столь масштабна, что для ее реализации потребовалось несколько лет. В результате возникло не только тесное и

продуктивное сотрудничество между представителями различных дисциплин, но и красивое новое здание, отныне стоящее между медицинским и инженерным факультетами. Эта история иллюстрирует тот факт, что иногда вы можете найти новые возможности прямо через дорогу — для этого вам нужно лишь встать из-за своего стола. Никто не говорил Полу, что ему нужно делать те или иные вещи. Он сам увидел пробелы и заполнил их.

Мне доводилось общаться и со множеством других людей, которым удалось найти конструктивные способы для заполнения ниш, на которые никто больше не обращал внимания. В процессе работы эти люди самостоятельно наделяли себя ролями, на которые их никогда не назначил бы никто другой. Отличный пример такого человека — Дебра Данн [22](#), много лет проработавшая в Hewlett-Packard. Она начала свою карьеру в корпоративной штаб-квартире. После нескольких лет ей было настоятельно рекомендовано занять позицию в одном из операционных подразделений компании, что помогло бы ей лучше понять внутренние механизмы работы всей организации. В подразделении отдела кадров, занимавшемся тестированием и измерениями, как раз появилась вакансия. Хотя Дебра не видела себя в будущем специалистом по работе с кадрами, она решила согласиться на эту позицию, так как она давала ей шанс глубокого разобраться с тем, как работает все подразделение.

Через пару лет, чтобы избежать массовых увольнений, HP предложила всем сотрудникам компании возможность раньше выйти на пенсию. Стимул был велик, и практически вся руководящая команда подразделения решила воспользоваться предложением. После этого организационная структура группы полностью изменилась, и ее возглавил новый менеджер, пришедший со стороны. В системе возникло немало «дырок», и Дебра решила воспользоваться представившейся возможностью. Она вызвалась отвечать за все производственные вопросы подразделения. Прежде она никогда не управляла производством, однако, потратив немало времени на общение с директором по производству, она была уверена в своих силах и знала, что сможет восполнить пробелы в знаниях в процессе

работы. Разумеется, она была не самым типичным кандидатом на эту должность, однако смогла убедить начальника в своих способностях. В конце концов Дебра посмотрела на происходящее свежим взглядом, и ей удалось провести множество позитивных изменений в группе. Всего лишь через два года она использовала ту же самую стратегию, для того чтобы занять руководящую позицию в отделе маркетинга НР. И вновь Дебра не ждала, что кто-то продвинет ее на этот пост, — она просто поняла, каким образом ей «переупаковать» свои навыки для новой позиции.

Как показывает история Дебры, один из лучших способов заняться новым видом деятельности состоит в том, чтобы понять, как применять свои навыки в новых обстоятельствах. Это может быть не столь очевидно для окружающих, значит, ответ на этот вопрос — именно ваша задача. Иногда два рода деятельности различаются используемым лексиконом, однако рабочие функции при этом выглядят на удивление похоже. Посмотрите хотя бы на сходство между ученым и консультантом по управлению: вскоре после получения степени PhD в области неврологии я устремила взоры на работу в только что появившейся биотехнологической компании. Единственная проблема состояла в том, что я хотела заниматься маркетингом и стратегией, а не лабораторной работой. При отсутствии опыта в этих областях мои желания казались нереализуемыми. Компания, в которой я хотела трудиться, планировала взять в штат людей, способных выкладываться полностью с первого же дня. Я ходила на интервью месяц за месяцем и порой была в двух шагах от получения предложения, но в последний момент что-то срывалось.

Через какое-то время я была представлена управляющему директору сан-францисского подразделения международной консалтинговой компании Booz Allen Hamilton. Я хотела произвести на него впечатление и сделать так, чтобы он представил меня кому-нибудь из своих клиентов в интересующей меня области. В самом начале встречи он поинтересовался, почему бы человеку со степенью PhD в области неврологии не стать хорошим консультантом по управлению. Я не могла ответить правду, признавшись, что такой вариант даже не приходил мне в голову. С другой стороны, мне было нечего терять,

поэтому я попыталась отыскать сходные черты в исследованиях мозга и управленческом консультировании. К примеру, в обоих случаях необходимо выявлять насущные вопросы, собирать пригодные данные, анализировать их, выбирать самые интересные результаты, создавать убедительные презентации и определять следующий набор животрепещущих вопросов. В тот день у моего собеседника было еще несколько интервью, однако ближе к вечеру я получила от него приглашение на работу, которым, само собой, воспользовалась. Это место дало мне прекрасную возможность узнать больше о бизнесе и о целом ряде других отраслей, и, разумеется, здесь мне очень помогли навыки, полученные в то время, когда я занималась научной деятельностью. Я применяла этот метод множество раз, руководствуясь необходимостью и любопытством, и постоянно адаптировала свои навыки, чтобы воспользоваться очередной возникающей возможностью. И когда кто-то спрашивает меня, каким образом невролог стал преподавать основы предпринимательства инженерам, я говорю истинную правду: «Это долгая история».

Все эти примеры показывают, что в любой более-менее сложной организации всегда имеется масса возможностей. Даже если они и не соответствуют тому, чем вы привыкли заниматься, при небольшой толике воображения вы сможете понять, каким образом ваши навыки могут пригодиться для нового дела. Пол Йок выявил прежде упущенные возможности в структуре университета и создал новую программу для удовлетворения ранее не удовлетворенных потребностей. Дебра Данн видела прорехи в своей организации и нашла способ воспользоваться тем, что она уже знала, чтобы заниматься не самыми привычными для себя вещами. А я отыскала творческий способ применения своих навыков, для того чтобы перемещаться между двумя направлениями деятельности, которые, на первый взгляд, не имели между собой ничего общего.

* * *

Еще один способ заняться реализацией новой возможности состоит в том, чтобы посмотреть на вещи, которые проигнорировали все остальные, и найти способ создать из них что-нибудь полезное. Во многих проектах часто скрыта невероятная ценность, бездумно

заброшенная участниками. Как было отмечено выше, порой люди отвергают идеи, потому что не могут увидеть их ценности или потому что у них не находится времени на тщательное их изучение. Но часто эти отринутые идеи оказываются довольно многообещающими.

Майкл Диринг начал свою карьеру в отделе стратегического планирования компании Disney, затем запустил неудачный проект в рознице, а потом оказался среди сотрудников eBay, ведущего мирового онлайн-аукциона. Поначалу Майклу была поручена работа, которая совершенно его не радовала. Он решил использовать свое свободное время для изучения свойств программы по управлению аукционом, которые были разработаны, а затем забыты или брошены. На дворе стоял 2000 год, и Майкл заметил, что у программы есть новая опция, позволявшая клиентам добавлять к своему обычному лоту фотографию за дополнительные 25 центов. Ею пользовалось лишь 10 процентов клиентов eBay. Майкл провел некоторое время за анализом преимуществ этого сервиса и смог доказать, что продукты с фотографиями продаются быстрее и по более высокой цене, чем остальные. Вооружившись убедительными данными, он принялся более активно продвигать сервис среди посетителей. В результате вместо прежних 10 процентов опцией совсем скоро стали пользоваться 60 процентов клиентов. Это обеспечило eBay дополнительные 300 миллионов долларов дохода в год. Без каких-либо инструкций или указаний со стороны Майкл смог найти золотую жилу и разработал ее с потрясающими результатами. Расходы для компании были минимальными, а прибыль оказалась значительной.

Это был не первый раз, когда Майклу удалось найти вокруг себя необычные ресурсы. Еще ребенком он писал письма знаменитостям и с удовольствием отмечал, что большинство из них отвечали ему. Эта привычка осталась у него и поныне: он отправляет электронные письма нравящимся ему людям. Почти всегда он получает письма в ответ, и довольно часто это приводит к появлению долгосрочных связей и интересных возможностей. Он никогда и ни о чем не просит своих собеседников. В первом письме он просто благодарит их за то, что ни сделали, отдает должное их достижениям, задает простые вопросы или предлагает свою помощь. Он не ждет, пока кто-то

разрешил ему связаться с этими людьми, а самостоятельно делает первый шаг.

Существует довольно большое количество исследований, подтверждающих, что люди (такие как Дебра Данн и Майкл Дириг), желающие расширить границы имеющихся навыков и рискнуть в попытках попробовать что-то новое, имеют куда больше шансов на успех, чем те, кто верит, что у них есть какие-то врожденные способности, и поэтому замыкается в рамках определенной роли. Кэрол Дуэк, работавшая на факультете психологии Стэнфорда, много писала об этом вопросе и неоднократно показывала, что люди, думающие, что их способности зафиксированы в одной области, в долгосрочной перспективе будут менее успешны, чем люди с мышлением, ориентированным на рост. Ее работа посвящена изучению нашего отношения к самим себе. Люди, у которых сложился четкий образ того, на что они способны, не будут предпринимать шаги, имеющие шанс нарушить этот образ. А люди с мышлением, ориентированным на рост, обычно готовы взять на себя риски и работать значительно больше для достижения своих целей. Они хотят попробовать что-то новое, позволяющее им расширить границы возможностей и открыть на своем пути совершенно новые зоны.

Как же находить пустоты, заслуживающие заполнения? На самом деле это достаточно просто. Прежде всего вам надо научиться обращать на них внимание. Мои коллеги из d.school разработали следующее упражнение, лежащее в основе процесса выявления возможностей. Участников просят достать бумажники. Затем они разбиваются по парам и рассказывают друг другу о своих бумажниках. Они обсуждают, что в них любят или ненавидят, или говорят о том, каким образом используют их при покупках и для хранения документов.

Едва ли не самые интересные выводы можно сделать, исходя из того, что именно хранится у человека в бумажнике. Одни бумажники выглядят аккуратными и пустыми, другие — просто разрываются от количества хранящихся в них бумаг. Некоторые бумажники покупались с явной целью продемонстрировать определенные черты

их владельцев. Кто-то предпочитает носить с собой невероятное количество фотографий и рецептов, а кто-то — пару скрепок. Очевидно, что бумажник для каждого из нас играет совершенно разную роль. Процесс интервью позволяет понять, как именно каждый человек использует свой бумажник, что символизирует этот предмет для пользователя и каким образом пользователь справляется с ограничениями, связанными с дизайном бумажника. Мне никогда не доводилось видеть человека, полностью удовлетворенного своим бумажником: всегда есть хотя бы что-то, что можно улучшить. В сущности, большинство людей, пользующихся бумажниками, в той или иной степени раздосадовано ограничениями этого предмета. Их раздражает размер бумажников и невозможность быстро найти что-либо. Кому-то хочется иметь несколько бумажников на разные случаи жизни.

После завершения интервью каждый из участников начинает создавать новый дизайн бумажника для своего собеседника-«клиента». В распоряжении дизайнера есть только простые предметы: бумага, клейкая лента, маркеры, ножницы, скрепки и тому подобное. Кроме того, участники могут воспользоваться для дизайна всем, что найдут в комнате. Эта часть упражнения занимает примерно тридцать минут. По завершении работы над прототипом дизайнеры «продают» плоды своего труда клиентам. Почти всегда новый бумажник способен решить основную проблему, с которой сталкивается каждый из клиентов. Покупателям нравятся новые концепции, и они часто говорят, что если бы такой бумажник был в продаже, то они бы обязательно его приобрели. Некоторые из свойств нового бумажника совершенно нереалистичны (так, однажды дизайнер предложил оснастить его устройством, печатающим деньги по первому требованию владельца), однако чаще всего новый отличный продукт требует всего лишь хорошей дизайнерской смекалки.

Это упражнение позволяет получить массу уроков. Во-первых, бумажник — это символ того, что проблемы можно встретить везде, даже в вашем собственном кармане. Во-вторых, для решения этих проблем могут потребоваться лишь незначительные усилия. Люди обычно счастливы рассказать вам о своих проблемах. В-третьих, простые решения могут быть найдены с помощью незамысловатых

экспериментов. Они не требуют ни значительного объема работы, ни ресурсов, ни времени. И даже если у вас ничего не получится, ваши издержки минимальны. И все, что вам нужно, — это просто начать сначала [23](#).

Я занималась этим упражнением и с большими коллективами, и с небольшими группами, с детьми, врачами и руководителями компаний. В каждом из случаев участники искренне удивляются простой мысли: всегда можно что-то улучшить, идет ли речь о бумажниках и стельках или же о дизайне рюкзаков, компьютерных программах, ресторанах, бензоколонках, автомобилях, одежде, кофейнях... Этот список можно продолжать до бесконечности. Совсем не обязательно ждать, пока кто-то даст вам задание. В сущности, всем успешным предпринимателям свойственно решать подобные проблемы естественным образом. Они повсюду обращают внимание на проблемы: дома, на работе, в магазине, в самолетах, на пляже, в кабинете врача, на стадионе — и всегда находят массу способов исправить окружающее их несовершенство.

Упражнение с дизайном бумажника — это упражнение из области дизайна продуктов. Однако вы можете использовать тот же самый подход для переосмысления сути услуг или даже организационной структуры. Команды преподавателей, работающие в d.school, создают проекты, в рамках которых студенты переосмысливают массу концепций, начиная от системы начального образования в США и заканчивая проблемами ирригации в Индии или управлением инновационной организацией. Если вы будете изучать каждую ситуацию с точки зрения ее улучшения, то наверняка найдете бесчисленное количество возможностей. А затем сами будете принимать решение о том, стоит ли вам заняться их реализацией.

Некоторых людей можно назвать настоящими мастерами по преодолению проблем и принятию на себя лидерской роли. Я много узнала об этом от Дэвида Роткопфа, автора нескольких книг и CEO международной консультационной компании Garten Rothkopf, базирующейся в Вашингтоне. Написанная им книга Superclass [24](#) посвящена людям, имеющим больше власти и влияния, чем многие из нас [25](#). Дэвид изучал лидеров, сформировавших определенный

внутренний круг общения и встречающихся в рамках Всемирного экономического форума, ежегодно проходящего в швейцарском Давосе. Я спросила Дэвида, что, по его мнению, отличает этих людей от всех нас. Он повторил множество вещей, описанных в его книге: люди, добирающиеся до самых верхов, работают больше других, у них больше энергии, заставляющей двигаться вперед, и они значительно сильнее мотивированы на достижение желаемой цели. Он также отметил, что в прежние времена множество людей, входивших во «внутренние круги», получали богатство и власть по наследству. В наши дни это уже не так. Большинство людей, достигших успеха, добились этого сами. Это означает, что основные барьеры на пути к успеху создаются нами самими. Вследствие этого, по словам Дэвида: «Главный союзник людей, добивающихся чего-то значительного, — это инерция всех остальных».

Эти же черты присущи и самому Дэвиду. Он склонен обращать внимание на все открывающиеся перед ним возможности и не ждет, что кто-то предложит ему ими заняться. Его первая компания под названием International Media Partners занималась организацией конференций для СЕО крупнейших компаний. С самого начала главная проблема заключалась в том, как собрать всех этих постоянно занятых и недоступных людей в одной комнате. Дэвид и его партнеры нуждались в какой-то приманке. Им показалось, что с этой ролью отлично справится Генри Киссинджер [26](#). Однако как побудить его к участию? Дэвид дозвонился до офиса Киссинджера и поинтересовался, можно ли пригласить его в качестве спикера на конференцию. С этим проблем не было, если не считать гонорара в 50 000 долларов, предоставления частного самолета с двумя пилотами и лимузина с шофером. У Дэвида и его команды денег не было вообще, поэтому для них могла бы показаться чрезмерной любая сумма... Однако он сказал: «Да, конечно, мы все сделаем». Дэвид предположил, что если уж ему удастся затащить на конференцию Киссинджера, то все остальное пойдет как по маслу... так и случилось! Как только Киссинджер согласился принять участие в конференции, они смогли пригласить и Александра Хэйга, госсекретаря при президенте Рейгане, и Эдмунда Маски, госсекретаря при Джимми Картере, и множество

других известных лиц. Понятно, что такой список выступающих привлёк внимание множества СЕО, и компания Дэвида смогла заинтересовать спонсоров и оплатить все гонорары выступающим. Тот факт, что Дэвид не был знаком с Генри Киссинджером и не имел денег, ничуть его не остановил. Он преуспел за счёт творческого использования того, что у него было: энергии, готовности к упорному труду и желания реализовать свои мечты.

На этом история не закончилась. Коллега Дэвида по International Media Partner, Джеффри Гартен, параллельно занимал пост заместителя министра финансов в президентской администрации Клинтона в течение его первого срока. Он пригласил Дэвида на пост заместителя министра по вопросам международной торговли. Это место показалось Дэвиду довольно привлекательным — у него было много подчиненных и большой кабинет. Однако уже через две недели Дэвид зашел в офис Джеффа и заявил о своей отставке. Он просто не мог выносить бюрократическую среду. Все вокруг развивалось до боли медленно, а Дэвид был нетерпелив и хотел быстрее увидеть реальные результаты. Джефф предложил ему прогуляться и во время прогулки рассказал такую шутку:

Жил-был человек по фамилии Голдберг, единственным желанием которого было разбогатеть. Каждый день он приходил в синагогу и просил Господа помочь ему выиграть в лотерею. Так шли дни, месяцы и годы, но Голдберг никак не выигрывал. Во время молитв он упрекал Господа в том, что тот отказывает ему в помощи. Однажды в тишине вдруг раздался громогласный голос «Голдберг! Перестань меня упрекать: сходи уже и купи лотерейный билет!»

Джефф напомнил Дэвиду о том, что тот уже знал: он не имел никаких шансов «выиграть в лотерею», не «вкладываясь» в свою работу в Вашингтоне. Никто не собирался вручать ему инструменты для достижения успеха. После этого Дэвид отправился обратно в офис и решил довериться своим природным инстинктам, а не ждать, пока кто-то предложит ему новый план игры. Он быстро понял, что в его распоряжении имеются огромные ресурсы, позволяющие решить массу проблем. Финал этой истории был поистине прекрасен: через несколько лет после того, как Дэвид покинул Министерство финансов, он стал управляющим директором компании Kissinger Associates. Он

прошел немалый путь от новичка в бизнесе, мечтавшего оказаться в одной комнате с Генри Киссинджером, до его делового партнера.

Дэвид видел, как эта история раз за разом разворачивается и в его жизни, и в жизни многих других людей, пути которых он изучал в процессе создания своей книги. Успешные люди сами находят способ стать успешными. У них нет никакого рецепта, секретного рукопожатия или волшебного зелья. Каждый участник его исследования имеет свою историю, уникальную, как отпечатки пальцев. Общее между ними то, что они постоянно обращают внимание на тенденции, разворачивающиеся вокруг них, и применяют свои навыки для усиления степени своего влияния. Они находят способы повлиять на историю, а не ждут, пока история сама повлияет на них.

Если вы хотите стать лидером, станьте им. Просто разрешите себе это. Найдите нерешенные проблемы в своей организации, спросите себя, чего вы хотите, найдите способ применить свои навыки и опыт, изъясните желание сделать первый шаг и пойти куда-то, где вы еще не были. Вокруг вас всегда имеется масса возможностей, ожидающих, что вы начнете работать над ними. Вместо того чтобы ждать, пока вас попросят, и ходить вокруг да около проблемы, нанесите ей решительный удар. Здесь нужны и упорный труд, и энергия, и драйв — но именно эти качества отличают лидеров от всех тех, кто ждет, когда им дадут разрешение.

22 Видеоклипы с выступлениями Дебры Данн можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

23 Вы можете ознакомиться с семиминутным фильмом об этом упражнении на сайте <http://ecorner.stanford.edu>. Для того чтобы его найти, наберите в поисковой строке слово wallet.

24 Издана на русском языке: *Роткопф Д.* Суперкласс. Те, кто правит миром. М.: Астрель, 2010. *Прим. ред.*

25 Видеоклипы с выступлениями Дэвида Роткопфа можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

26 Генри Киссинджер (род. 1923) — американский дипломат и эксперт в области международных отношений, занимал пост генерального секретаря США с 1973 по 1977 год. *Прим. ред.*

Глава 5. Секретный ингредиент Кремниевой долины

Я часто прошу студентов написать резюме своих неудач, то есть документ, в котором перечислены их самые большие ошибки — личные, профессиональные или научные. В отношении каждой неудачи они должны отметить, чему их научил этот опыт. Только представьте, какое изумление вызывает это задание у студентов, привыкших рассказывать о своих достижениях. Однако после окончания работы над резюме они понимают, что именно осмысление неудач помогает им справляться с постоянно совершаемыми ошибками. В сущности, и годы спустя многие мои бывшие студенты продолжают обновлять резюме своих неудач вкупе с традиционным резюме, описывающим их успехи.

Это упражнение я позаимствовала у Лиз Кисенветер из Университета Пенсильвании. Впервые услышав о нем, я сразу же поняла, что оно просто прекрасно. Это быстрый способ продемонстрировать, что неудачи представляют собой важную часть процесса обучения, особенно когда вы расширяете границы своих способностей, делаете что-то впервые или принимаете на себя риски. Мы берем на работу людей с опытом не только потому, что они достигли успеха, но и потому, что в прошлом они терпели неудачи. Можно сказать, что неудачи предоставляют нам отличный шанс узнать о новых возможностях и повышают вероятность того, что вы не повторите ошибку дважды. Неудачи также можно считать признаком того, что вы взялись за решение задач, расширяющих ваши навыки. В сущности, многие успешные люди верят, что если время от времени вы не терпите неудачи, то берете на себя слишком мало рисков. Вдохновившись примером своих бывших студентов, я решила

включить в эту книгу собственное резюме неудач, отражающее самые значительные из совершенных мной ошибок. Я искренне жалею, что не составляла такое резюме в течение последних тридцати лет. Было бы интересно посмотреть на свои прошлые ошибки, которые я так старательно изгоняла из памяти, и научиться на них чему-то новому.

ТИНА СИЛИГ

Профессиональные неудачи

Не обращала внимания. В самом начале своей карьеры я наивно полагала, что знаю, каким образом работают организации. Я делала неправильные суждения о корпоративной культуре. Я хотела бы тратить больше времени на то, чтобы обращать внимание на происходящее вокруг меня, и меньше времени — на выдвижение предположений.

Слишком ранний уход. Занимаясь собственным бизнесом, я часто сталкивалась с серьезными препятствиями. Бизнес становился слишком сложным занятием как технически, так и организационно, и мне приходилось прилагать огромные усилия, чтобы находить нужные решения. Я бы хотела больше доверять своим способностям и полностью посвящать себя поиску решения.

Научные неудачи

Работа не на полную мощность. В первые два года учебы в колледже я не прилагала достаточно усилий к изучению ряда предметов. Я упустила шанс получить на своих занятиях самое главное — и этот шанс не представится мне снова.

Управление связями. Во время обучения на программе PhD у меня складывались непростые отношения с куратором. Я хотела больше заниматься преподаванием, а она считала, что мне в основном нужно посвящать время лабораторной работе. Сейчас я бы хотела, чтобы тогда нам удалось найти способ выстроить соответствие между нашими целями.

Личные неудачи

Избегание конфликтов. В колледже у меня был приятель, и к моменту окончания учебы мы испытывали большое напряжение в отношениях, потому что не знали, что делать дальше. Вместо того чтобы решить вопрос напрямую, я предпочла порвать с ним. Теперь я бы хотела, чтобы тогда у меня нашлись силы и желание откровенно поговорить о происходившем.

Игнорирование внутреннего голоса. Мой дядя скоропостижно скончался в Нью-Йорке. В то время я жила в Калифорнии, и несколько человек уговаривали меня не лететь на похороны. Я всегда сожалела о том, что послушала их. Эта история заставила меня понять, что некоторые наши действия необратимы и что в подобных ситуациях я должна хорошо представлять себе, что правильно именно для меня, а не слушать, чего хотят от меня другие.

* * *

Степень готовности взять на себя риски и реакция на неудачи в разных уголках мира сильно различаются. В некоторых культурах неприятие неудачи столь высоко, что люди испытывают чуть ли не физическую аллергию на риск. Эти культуры связывают неудачу с ощущением стыда, и с самого детства людей учат идти по предписанному пути с четко определенными шансами на успех (в противовес любым действиям, способным привести к разочарованию). В некоторых странах, таких как Таиланд, человек, потерпевший несколько неудач, может даже сменить имя, чтобы «перезагрузить» всю свою жизнь. Одна тайская штангистка, одержавшая победу на Олимпиаде 2008 года, всерьез утверждала, что добилась успеха лишь потому, что поменяла свое имя незадолго до соревнований.

Организация The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [27](#), публикующая детальные ежегодные отчеты о новых стартапах по всему миру, изучает культурные различия в вопросах принятия на себя рисков и примирения с неудачами. Команда GEM обнаружила, что на профиль отношения к риску в том или ином обществе влияет целый ряд важных факторов. К примеру, в некоторых странах типа Швеции законы в отношении банкротства сформулированы так, что, если ваша компания вынужденно выходит из бизнеса, это не снимает с вас бремени долга. А если вы знаете, что у неудачи могут быть серьезные долгосрочные последствия для вас и вашей семьи, это не может не оказать влияния на ваше желание начать новый бизнес. Столь же безжалостной может быть и культура некоторых других стран. Как только вы терпите поражение, ваши друзья, соседи и коллеги начинают рассматривать вас как неудачника. В недавнем выпуске Wall Street Journal описывались унижительные методы, которые используют сборщики долгов в нескольких странах, в том числе в Испании [28](#). Они устраивают настоящие шоу в дурацких костюмах перед домами должников, чтобы пристыдить их и привлечь внимание соседей. Будет ли кто-то из жителей этих районов брать не себя необязательный риск, имея немалые шансы подвергнуться подобному унижению?

Это совсем не похоже на то, что происходит в Кремниевой долине, где неудача считается естественным элементом инновационного

процесса. Стив Юрветсон [29](#), партнер в венчурной компании Draper Fisher Jurvetson, называет неудачи тайной изюминкой Кремниевой долины, а Рэнди Комисар из КРСВ отмечает, что способность воспринимать неудачу как актив — вполне типичная черта предпринимательской среды. По словам Рэнди, когда он видит людей, которые никогда не терпели неудачи, то всегда задается вопросом, чему же они научились на своем опыте.

По сути, любое обучение происходит вследствие неудач. Представьте себе ребенка, учащегося ходить. Сначала он ползает, затем постоянно падает и лишь после этого начинает осваивать навыки, которые мы, взрослые, воспринимаем как данность. В процессе взросления каждый новый навык ребенка (начиная от ловли мяча и заканчивая алгеброй) осваивается точно таким же способом: вы экспериментируете, пока не добиваетесь успеха. Мы не ждем от ребенка, что он сделает все идеально с первого раза, поэтому нам вряд ли стоит рассчитывать на то, что и взрослые люди сразу же справятся со сложными заданиями.

Я пришла к убеждению, что самое лучшее обучение происходит тогда, когда вы приходите к неудачам так же часто, как и к успехам. Почти невозможно что-то выучить, не делая это самому, не экспериментируя и не восстанавливаясь после неизбежных поражений. Невозможно научиться играть в футбол, читая учебник. Невозможно научиться играть на пианино, читая нотные листы, и невозможно научиться готовить, перечитывая рецепты. Я вспоминаю время, когда, будучи студенткой, изучала неврологию. Я посетила несколько курсов, на которых мы «учили» принципы нейропсихологии. И хотя я легко смогла сдать письменный тест по пройденному материалу, полностью я поняла суть изученных концепций лишь в лаборатории, когда под микроскопом препарировала нервы, подключала к ним крошечные электроды и вручную переключала датчики на осциллографе. Точно так же и вы можете прочитать массу книг о лидерстве, но, пока сами не столкнетесь с тем, что чувствуют истинные лидеры, вы никогда не будете готовы взять на себя ответственность.

Такую возможность студентам предоставляет программа Mayfield Fellows Program, которой я руковожу вместе с Томом Байерсом,

преподавателем теории управления и инжиниринга в Стэнфорде [30](#). После одного семестра

работы в классе, во время которого мы предлагаем студентам глубоко погрузиться в основы предпринимательства с помощью изучения бизнес-кейсов, двенадцать человек, проходящих 9-месячную программу, летом занимаются практической работой в различных стартапах. В каждом предприятии они принимают на себя руководящие роли, и за ними тщательно присматривают руководители компаний. В этих условиях они на собственном опыте понимают, как брать на себя самые насущные риски организации, насколько сложно принимать решения, основываясь на неполной информации, и с какими проблемами сталкиваются лидеры, работающие в постоянно изменяющейся среде. После интенсивной летней практики студенты на десять недель возвращаются обратно в классы и обсуждают произошедшее в компаниях. Каждый из них рассказывает своим товарищам о самой важной проблеме, с которой столкнулся в ходе практической работы, и объясняет, каким образом ее решил.

Студенты Mayfield Fellows Program отлично понимают, что значит руководить быстроразвивающимся бизнесом в динамичной среде. Они видят, как компании преодолевают проблемы нехватки наличности, изменений в составе высших руководителей, выпуска на рынок прорывных технологий и противостояния гигантам своей отрасли. К концу лета студенты понимают, что лишь немногие из компаний, в которых они работали, смогут остаться в бизнесе через год или два. Невзирая на все усилия талантливых команд, многие из них неминуемо потерпят поражение.

В сущности, венчурные капиталисты вкладывают деньги в неудачи, так как большинство финансируемых ими компаний со временем терпит поражение. В разных отраслях уровень успешности на удивление одинаков, будь то производство игрушек, выпуск кинофильмов или издание книг. Если взять книгопечатание, то, судя по данным Nielsen Bookscan, из примерно 1,2 миллиона различных книг, выпущенных в 2004 году, лишь 25 000, или 2 процента, продаются в количестве свыше 5000 копий, а в среднем обычная книга в Америке

продается в количестве менее 500 копий. При этом заранее невозможно предсказать, какие именно книги станут хитами. В результате издатели выпускают множество книг в надежде на то, что любая из них может стать успешной. При этом они хорошо понимают, что в список бестселлеров войдет лишь незначительная их часть. Издатели, изготовители игрушек, производители фильмов и венчурные капиталисты знают, что путь к успеху усеян мусором неудач.

Предприниматель Мир Имран открыл множество компаний, причем некоторыми проектами он занимался параллельно [31](#). Он может похвастаться значительным количеством успешных проектов (особенно если принять во внимание, что большинство стартапов терпит поражение). В ответ на вопрос о причинах своего успеха Мир признает, что самое важное — это быстро убивать неудачные проекты. Он использует жесткие принципы для отсева продуктов с низкой вероятностью успеха и прикладывает основные силы к реализации проектов, имеющих высокие шансы на удачу. На начальных этапах работы перед запуском основного процесса он активно и дисциплинированно анализирует происходящее, что позволяет ему убедиться в том, что в долгосрочной перспективе все пойдет как надо.

И хотя расставаться с проектом сложно всегда, лучше делать это на ранних этапах, пока вы еще не посвятили ему ни большого количества времени, ни энергии. Подобное справедливо для различных областей нашей жизни: работы, инвестиций в ценные бумаги и личных связей. Леонардо да Винчи как-то сказал: «Сопrotивляться в начале куда проще, чем в конце». Боб Саттон, эксперт в области организационного поведения, детально описал «Правило да Винчи» в своей книге *The No Asshole Rule*, где он говорит о необходимости расставаться с не подходящей вам работой, как только вы это понимаете [32](#). Также он делает в своей книге более масштабные заключения:

Хотя большинство людей знает, что безвозвратные издержки нельзя учитывать в процессе принятия решения, синдром «слишком большой вложенной суммы» в значительной степени определяет человеческое поведение. Мы оправдываем время, усилия, старания и годы, посвященные какому-то делу, уверяя себя и окружающих в том, что в этом деле есть нечто поистине важное, иначе бы мы никогда не посвятили ему часть своей жизни.

Уход придает вам сил. Он напоминает о том, что вы контролируете ситуацию и можете выйти из нее в любой удобный момент. Вам не нужно быть стражником собственной тюрьмы и закрывать себя на замок там, где что-то не ладится. Однако это не означает, что уходить просто. Мне доводилось покидать не подходящую мне работу или неудавшиеся проекты, и каждый раз это было невероятно сложным. Нас учат, что уход — это признак слабости, хотя в массе случаев он свидетельствует об обратном. Иногда уход оказывается самым смелым решением, так как требует от вас не только признания факта неудачи, но и публичного объявления об этом. Самое главное — уход позволяет вам начать с чистого листа. И, если у вас есть достаточно времени на оценку случившегося, уход может оказаться для вас бесценным обучающим опытом.

Когда Рэнди Комисар оставил свой пост вице-президента компании Claris, занимавшейся разработкой программного обеспечения и в свое время отпочковавшейся от Apple Computer, он чувствовал, что потерпел поражение. Рэнди, отлично представлявший себе, чего он хочет, оставил Claris, как только понял, что ему никогда не удастся достичь своих целей. «Неудача» Рэнди была озвучена публично, что показалось ему крайне неприятным. Однако вскоре он понял, что свобода от прежней работы дала ему возможность переоценить свои стремления и определить, как он мог бы использовать собственные навыки самым продуктивным образом. К примеру, ему стало понятно, что одна из причин неудовлетворенности работой в Claris была связана с тем, что его совершенно не интересовали ни создаваемый компанией продукт, ни круг его обязанностей. Ему нравилось смотреть на компанию в широкой перспективе и вырабатывать общую стратегию ее развития, но при этом его совершенно не вдохновляли вопросы повседневного управления.

Когда Рэнди попросили возглавить новую компанию, он предложил вместо этого поработать вместе с CEO, чтобы задать ей направление для дальнейшего развития. Тем самым он создал для себя совершенно новую роль — своеобразного «виртуального CEO» — и за счет этого смог принимать участие в работе множества компаний, порой в одно и то же время. Он работал тренером и советником разных CEO, но при

этом не имел повседневных обязанностей. Это устраивало и его самого, и компании, на которые он работал. «Неудача позволила мне лучше совместить свои желания с имевшимися возможностями», — говорит Рэнди. Это напоминание о пережитом неприятном опыте позволило ему (и позволяет вам) понять всю необходимость своевременного ухода. Необходимо точно знать, когда стоит прекращать работать над неудачной идеей и двигаться в сторону чего-то нового.

На самом деле существует масса способов превратить неудачу в успех. Одна запомнившаяся мне история трансформации огромного разочарования в большую победу произошла во время Innovation Tournament, на котором студентам нужно было за пять дней создать нечто ценное из нескольких резинок. Одна команда решила сделать «дерево желаний». Они поставили дерево в центре кампуса, наискосок от университетского книжного магазина, и завернули ствол в проволочную сетку. Для того чтобы присоединить сообщения к сетке, нужно было воспользоваться резинками. Идея состояла в том, что каждый проходящий мимо мог прикрепить свое желание к стволу. Команда активно рекламировала идею в социальных сетях, через электронные рассылки и даже стоя около дерева и приглашая прохожих повесить на нем свое желание. К сожалению, люди не проявляли интереса.

В попытке создать первичный импульс участники команды начали развешивать на дереве собственные желания. Это ничего не изменило. Они занялись еще более активным продвижением идеи и стали более настойчиво обращаться к людям, проходившим мимо дерева. Но и это тоже ни к чему не привело. Однако разочарование студентов усиливалось тем фактом, что в нескольких десятках метров от дерева расположился сходный проект, привлекавший куда больше внимания. Другая команда создала огромную паутину из резинок и предложила студентам спрятать внутри этой паутины свои секреты. Сеть резинок наполнилась сотнями ярких листочков, на каждом из которых был написан какой-то секрет. Бумажные листы порхали под легким ветерком, и это резко контрастировало с обнаженным «деревом желаний», стоявшим неподалеку.

Команда, работавшая над «деревом желаний», посчитала случившееся неудачей, которая, впрочем, не остановила студентов. Они постарались извлечь из ситуации максимум пользы. Так, они сняли провокационный трехминутный фильм об этом провале. Они описали все свои попытки превратить «дерево желаний» в нечто успешное и сравнили собственную неудачу с успехом «паутины секретов». Участники команды громогласно признали поражение и поделились с остальными тем, что они узнали о степени «липкости» желаний в сравнении с секретами. (Истории, продукты и сайты можно считать «липкими», когда они привлекают внимание и не позволяют пройти мимо.) Команда четко дала понять, что совершила лишь первый шаг на пути к новой идее, а затем и к следующей.

Так как даже гениальные идеи требуют огромного объема работы, человеку крайне сложно понять, когда нужно упорно трудиться над решением проблемы в надежде на прорыв, а когда стоит просто отойти в сторону. Мы все знаем, что настойчивость достойна восхищения, но в какой момент продолжение работы над тем, что никогда не приведет к успеху, становится глупым? Гил Пенчина, CEO компании Wikia, великолепно описал эту дилемму: «Если вы нальете бензин на бревно, то получите в итоге мокрое бревно. Однако если вы выльете бензин на небольшой огонек, то получите адское пламя» [33](#). Иными словами, важно четко понимать, вкладываете ли вы свою энергию в нечто, способное обеспечить отдачу. Это одна из самых главных проблем в жизни. Мы слишком часто проводим массу времени, двигаясь в тупик. Так происходит, к примеру, когда компании держатся за неудачный продукт или проект либо когда люди сохраняют работу или личные связи, делающие их несчастными, в надежде, что когда-то ситуация улучшится.

Как же понять, в какой момент нужно уходить? Это большой философский вопрос. Крайне сложно разделить между собой желание что-то сделать и вероятность того, что ваши усилия окажутся успешными. Разумеется, чем больше сил вы вкладываете в проект, тем больше шансов на то, что он станет удачным. Однако некоторые усилия никогда не приведут к результату вне зависимости от того, сколько времени, денег или сил вы будете прилагать. Лучший ответ на

этот вопрос, который мне доводилось слышать, звучал так: слушайте свой внутренний голос и оценивайте альтернативы. В сущности, вы должны всего лишь вести честный диалог с самим собой. Хватит ли вам мужества разобраться со стоящей перед вами проблемой и прийти к успешному итогу или же лучше отправиться по другому пути?

Итак, уход — это сложная задача, а решить ее правильно еще сложнее. Мне доводилось видеть и людей, уходивших с полным достоинством, и людей, делавших это неуклюже и оставлявших после себя выжженную территорию. В главе 8

мы еще поговорим о том, что вы наверняка столкнетесь с прежними знакомыми, и порой в самых неожиданных ситуациях. Понимание этого должно убедить вас в том, что при уходе вам стоит тщательно продумать последствия этого своего шага для вашего окружения. Такое поведение не просто правильно — оно может иметь для вас важные последствия в будущем. Вы никогда не сможете найти рациональное оправдание своим действиям, если ваш уход причинит боль коллегам, друзьям или бывшим партнерам по бизнесу.

Один коллега рассказал мне о своей ассистентке, которая отлично справлялась с работой. Он высоко ценил ее и часто беседовал с ней о карьере, которую она могла бы сделать в компании. Она, со своей стороны, четко дала понять, что со временем планирует заняться чем-то еще, и мой коллега всячески поддерживал это желание. Более того, он пообещал предоставить ей самые лучшие рекомендации. Каково же было его удивление, когда одним прекрасным днем ассистентка пришла к нему с заявлением об увольнении и сообщила, что через две недели покинет компанию. В то время его команда работала над важным проектом, который надо было сдать через три недели. Ассистентка собиралась уйти за неделю до его завершения, чем ставила всю команду в довольно затруднительное положение. Мой коллега несколько раз просил ее остаться еще на неделю и помочь сдать проект, над которым несколько десятков человек работали напрямую, а еще несколько тысяч — опосредованно. Она отказалась со словами: «Я знаю, что мой уход будет для вас неприятным в любом случае, поэтому я решила не откладывать дело в долгий ящик и сделать то, что хочу». Мой коллега почувствовал, что его ударили под

дых. Казалось почти невозможным закрыть возникшие из-за ее ухода прорехи в проекте, и оставшимся сотрудникам пришлось работать над решением внезапно возникшей проблемы чуть ли не круглосуточно. Это запомнили все, кто работал с той девушкой. Невзирая на то что в прошлом она была отличным сотрудником, ущерб, который она нанесла своей репутации в последние дни перед уходом, перечеркнул все хорошее, что она делала в предшествующие годы.

Я видела и много примеров того, как люди уходили грациозно и с достоинством. Хотя работа и не вполне соответствовала их желаниям, то, как они уходили, оставляло приятное впечатление у всех остальных, и люди были готовы давать свои рекомендации бывшему коллеге и через много лет. Уходившие заранее предупреждали о своем желании, приводили дела в порядок, чтобы новый сотрудник мог без проблем продолжить их работу, а порой даже помогали ему во время переходного периода. Этих людей можно считать настоящими героями. Они в совершенстве освоили искусство правильного ухода и применяли свои навыки для превращения неприятной ситуации в нечто позитивное.

Так как же можно подготовиться к неизбежным неудачам? Люди, проводящие время в творческих поисках, знают, что неудачи — это естественная часть креативного процесса, и поэтому к ним готовы. Джефф Хокинс беспокоится, когда все идет как по маслу. Он знает, что неудача может подстеречь его за каждым углом. Во время его руководства компанией Handspring случилась следующая история. В какой-то момент все казалось полностью готовым для выпуска на рынок оригинального продукта Visor, личного цифрового ассистента. Однако Джефф продолжал предупреждать свою команду о том, что неприятности возможны в любой момент. Так и случилось. Уже через несколько дней после выпуска продукта клиентам было отгружено около 100 000 единиц. Это было просто прекрасно. Однако вскоре рухнули системы выставления счетов и оформления доставки. Некоторые клиенты не получили товар, который уже оплатили, а другие получили по 3–4 экземпляра устройства вместо одного заказанного. Это было настоящей катастрофой, особенно для новой компании, пытавшейся создать себе репутацию. Что же они

предприняли? Все сотрудники, включая Джеффа, отложили в сторону свои дела и принялись обзванивать клиентов и спрашивать, что именно было заказано каждым из них, получен ли заказ и правильно ли выставлен счет. Если что-то было не так, компания тут же исправляла свои ошибки. Самое главное в этой истории — Джефф понимал, что что-то может пойти не так. Он не знал, что именно, но был готов справиться с любой проблемой, стоящей у него на пути. Опыт научил его, что неудачи неизбежны и что ключ к успеху состоит не в том, чтобы уклоняться от каждого удара, а в том, чтобы быстро выздоравливать после них.

Эта мысль каждый раз всплывает в рассказах успешных людей о себе. Люди подобного склада хотят в своей жизни попробовать множество вещей, понимая, что некоторые из их экспериментов приведут к чему-то важному и значительному. Однако они также признают, что эта дорога не обойдется без выбоин, причем неважно, идет ли речь о серьезных или пустяковых задачах.

Позвольте рассказать вам историю, которой поделился со мной один друг. Его знакомому всегда везло с женщинами. При этом нельзя сказать, что тот был особенно обаятельным, веселым или привлекательным, поэтому происходившее казалось всем еще более загадочным. Как-то раз мой друг спросил его, каким образом ему удастся охмурять так много женщин. Его собеседник признался, что все довольно просто: он приглашал на свидание каждую привлекательную женщину, попадавшуюся ему на пути, и некоторые из них соглашались. Иными словами, этот человек был готов согласиться с определенной долей неудач в обмен на процент успеха. Урок этой истории прост: если вы начинаете что-то делать и пробуете массу вещей, то вы с большей долей вероятности сможете реализовать успешную идею, чем человек, ожидающий какого-то знака.

Эта история созвучна совету, который часто повторял мой отец: если вы вращаете колеса, пусть даже и со скрипом, вы быстрее доберетесь до точки назначения. Не стоит ждать сигнала извне, который может так и не поступить. Чем раньше вы начнете, тем лучше, ведь в таком случае вы сможете направить всю свою энергию на реализацию возможностей с наибольшими шансами на успех. Это применимо и к поиску работы, и к поиску спонсоров для интересной идеи, и к

романтическим отношениям, и ко многим другим начинаниям. Иными словами, если вы продолжаете расширять границы и не боитесь потерпеть поражение в процессе движения, то с большой долей вероятности придете к успеху.

Все описанные истории наглядно подчеркивают одну важную мысль: успешная карьера — это не прямая линия, а волна со взлетами и падениями. Майкл Диринг [34](#) иллюстрирует это с помощью простого графика развития карьеры, где на оси x отложено время, а на оси y — степень успешности. Большинство людей считает, что им нужно двигаться по прямой линии, вправо и вверх. Однако чаще всего это нереалистично. Если бы вы посмотрели на график развития большинства успешных людей, то обнаружили бы на нем и взлеты, и провалы. Разумеется, в перспективе движение происходит вправо и вверх, но когда вы оказываетесь на этапе падения, вам порой бывает сложно поверить, что эта полоса неудач закончится и сменится новым подъемом. В сущности, после падения угол подъема может стать куда более крутым — иными словами, вы достигаете большего по сравнению с движением по ровной и предсказуемой траектории.

Кэрол Бартц, бывшая CEO компании Autodesk и новый руководитель Yahoo!, использует для описания успешного карьерного пути другую отличную аналогию [35](#). По ее мнению, развитие карьеры напоминает движение по кругу и вверх по трехмерной пирамиде, а не по двумерной лестнице. Движение по боковым сторонам пирамиды часто позволяет выстроить основу для опыта. Может показаться, что вы поднимаетесь недостаточно быстро, однако на самом деле вы собираете навыки и опыт, которые в будущем могут оказаться для вас невероятно полезными.

Одна из моих любимых историй о цикличной и непредсказуемой природе карьерного роста связана со Стивом Джобсом. История успеха основателя компаний Apple и Pixar уже стала легендарной. Однако во многом его успех был связан с неудачами. В своем приветствии студентам Стэнфорда в 2005 году он великолепно описал происходившее с ним. Вот небольшой отрывок из его речи:

...Годом раньше мы выпустили наше самое лучшее творение — Macintosh, и мне только что исполнилось 30 лет. А затем меня уволили. Как можно уволить из компании человека, который ее основал? По мере роста Apple мы нанимали талантливых людей, помогавших мне управлять компанией, и в первые пять лет все шло хорошо. Но затем наше видение будущего стало различаться, и в конечном счете мы поссорились. Совет директоров перешел на сторону моего оппонента. Поэтому в 30 лет я был уволен, причем публично. То, что было смыслом всей моей взрослой жизни, пропало, и это казалось поистине ужасным. Несколько месяцев я не мог понять, что мне делать. Я чувствовал, что подвел целое поколение предпринимателей прошлого, что уронил переданную мне эстафетную палочку. Я встречался с Дэвидом Паккардом [36](#) и Бобом Нойсом [37](#) и пытался извиниться за то, что натворил. Я был публично признан неудачником и даже думал о том, чтобы навсегда покинуть Кремниевую долину. Однако затем кое-что начало проясняться: я понял, что все еще люблю то, чем занимался. И все произошедшее в Apple на это никак не повлияло. Я был отвергнут, но продолжал любить. И в конце концов решил начать все сначала.

Тогда я еще не понимал, что увольнение из Apple было лучшим, что могло бы произойти со мной. Бремя успешного человека сменилось легкомыслием начинающего, менее уверенного в чем бы то ни было. Я смог освободиться и вошел в один из самых творческих периодов своей жизни.

В течение следующих пяти лет я основал компанию NeXT, еще одну компанию, названную Pixar, и влюбился в удивительную женщину, которая стала моей женой. Pixar создала первый компьютерный анимационный фильм, «Историю игрушек», и теперь является самой успешной анимационной студией в мире. Далее произошло невероятное — Apple купила NeXT, я вернулся в Apple, а технология, разработанная в NeXT, легла в основу нынешнего возрождения Apple. А мы с Лорин стали замечательной семьей.

Уверен, что ничего из этого не случилось бы, если бы меня не уволили из Apple. Лекарство было горьким, но оно помогло пациенту. Иногда жизнь просто бьет вас по башке кирпичом.

Эта история находит свое отражение в реальной жизни снова и снова. В сущности, путь большинства людей усеян неудачами, как мелкими, так и значительными. И главное — это способность восстанавливаться после них. Для большинства успешных людей дно любой ямы покрыто не бетоном, а резиной. Ударяясь о дно, успешный человек быстро отталкивается и летит обратно вверх, используя энергию полета, чтобы зацепиться за другие возможности. Отличным примером может служить история Дэвида Нилимана, основателя компании JetBlue [38](#). Сперва Дэвид создал авиакомпанию Morris Air, которая активно росла и развивалась, а затем была продана Southwest Airlines за 130 миллионов долларов. Дэвид занял пост в Southwest, однако был уволен уже через 5 месяцев. Он не умел работать на кого-то другого и, по его

собственным словам, доводил начальство до белого каления. По условиям контракта он не мог в течение пяти лет создавать другие авиакомпания.

Ожидание казалось бесконечным. Однако после некоторого периода восстановления Дэвид решил посвятить время планированию следующего предприятия, связанного с авиацией. Он тщательно продумал все детали, в том числе набор корпоративных ценностей, методы обслуживания клиентов, тип сотрудников, подходящих компании, а также тонкости профессионального обучения и оплаты труда. По словам Дэвида, увольнение и необходимость ожидания стали чуть ли не лучшими событиями его жизни. По окончании пятилетнего периода он был полностью готов к очередному старту. Как и Стив Джобс, он смог превратить на первый взгляд ужасную ситуацию в продуктивный и творческий период.

Разумеется, в падении нет ничего приятного. Куда интереснее рассказывать миру о своих успехах. Однако в каждом провале могут скрываться невероятные возможности. Неудачи заставляют нас заново оценивать свои цели и приоритеты и часто продвигают нас вперед быстрее, чем постоянные успехи.

Однако не стоит относиться к неудачам чересчур спокойно. Обречены ли на поражение люди, легко воспринимающие неудачи? Представьте себе доску «Работник месяца», на которой вывешиваются фотографии сотрудников, потерпевших самый большой провал. Однако, как указывает Боб Саттон в книге *Weird Ideas That Work*, если компания ограничивается лишь тем, что вознаграждает сотрудников за успехи, это способно привести к замедлению инноваций, так как препятствует желанию взять на себя риски. Боб считает, что организации должны награждать сотрудников и за успехи, и за неудачи, а наказывать — за бездействие. Такой метод будет побуждать людей к экспериментам, способным привести к интересным и неожиданным последствиям.

Я не хочу сказать, что ваша компания должна награждать людей за глупость, лень или некомпетентность. Я имею в виду, что вам следует поощрять «умные» неудачи, а не откровенные глупости. Если вы хотите создать креативную организацию, то худшей из неудач для вас будет бездействие. Креативность возникает в результате действий, а не их отсутствия.

Боб добавляет, что, согласно целому ряду исследований, соотношение между успехами и неудачами человека на удивление постоянно. Таким образом, если вы хотите стать успешнее, то должны захотеть сталкиваться с бóльшим количеством неудач. Неудача — это оборотная сторона успеха, и одно невозможно без другого.

В работе d.school много внимания уделяется вопросу принятия на себя рисков, позволяющих получить значительную награду. Студентов побуждают думать масштабно, даже если у их проектов есть значительные шансы на неуспех. Для этого мы награждаем студентов за самые грандиозные провалы. Мы хотим донести до студентов мысль о том, что крупное поражение всегда лучше посредственного успеха. Джим Пламмер, ректор стэнфордской Школы инженерных наук, полностью разделяет эту философию. Он постоянно говорит учащимся программы PhD, что они должны выбрать для работы проект, имеющий 20-процентные шансы на успех. Некоторые учащиеся находят это странным: им кажется, что для достижения успеха им нужно запустить как минимум пять различных проектов. На самом деле все наоборот. Их проекты должны быть выстроены так, чтобы любая неудача приносила им больше информации, а успех позволял бы прийти к реальному прорыву. Небольшие эксперименты, проводимые по нарастающей, ценны куда меньше, чем большой риск, потенциально способный привести к значительной награде.

Обратная сторона смирения с неудачами и ухода с проектов, не работающих должным образом, состоит в том, что вы можете уйти слишком рано. Стоит вспомнить классическую историю клейких листочков Post-it производства компании 3М. Все началось с клея, который никак не хотел склеивать, а закончилось бизнесом с оборотом в несколько миллиардов долларов. В 1968 году Спенсер Сильвер изобрел «слабый» клей и рассказал о нем в 3М, однако его сообщение никого не заинтересовало. Лишь в 1974 году его коллега Арт Фрай понял, что может использовать этот необычный клей для размещения закладок в сборнике церковных гимнов, и занялся разработкой продукта, который в наши дни известен под названием Post-it. Лишь через шесть лет 3М выпустила новый продукт на рынок США.

Сегодня компания продает под брендом Post-it свыше 600 продуктов более чем в 100 странах мира.

Только представьте себе масштаб возможных потерь, если бы инженеры 3М не увидели нового потенциала в этом «неудачном» продукте. Именно такой тип мышления и применяется в проектах, о которых мы говорили выше, когда команды должны превратить плохие идеи в прекрасные.

Мы часто живем на грани между успехом и неудачей, и порой непонятно, на какой стороне мы окажемся в итоге. Эта неуверенность усиливается в работе рискованных предприятий типа ресторанов, технологических стартапов и даже в спорте, где линия между успехом и поражением может быть тоньше волоса. Достаточно взглянуть на велогонку «Тур де Франс». Даже после нескольких дней движения по петляющим дорогам и крутым горам разрыв между победителями и проигравшими может составлять считанные секунды или даже миллисекунды. Иногда для превращения неудачи в успех достаточно лишь крошечного рывка.

Некоторые компании стали настоящими профессионалами в выявлении ценности продуктов, которые все остальные считают неудачными. Марисса Майер, возглавляющая отдел развития продуктов в Google, считает, что крайне важно не убивать проекты слишком рано, а попытаться вместо этого их видоизменить ³⁹. Иными словами, нужно понять, что именно в них получается и что нужно улучшить, а не просто отбрасывать их в сторону. Марисса верит, что из любого, даже неработающего проекта можно извлечь ценность.

Google и другие компании, работающие в сети, активно используют метод «А-В»-тестирования. Иными словами, компании одновременно выпускают две версии какой-либо программы, а затем быстро получают обратную связь о том, какая из версий оказывается более успешной. Эти компании уже неоднократно убеждались в том, что даже небольшие модификации (изменение цвета кнопки, добавление одного слова к сообщению и перемещение картинки в другое место на странице) способны значительно повлиять на ответную реакцию посетителей. Некоторые связанные с сетью компании выпускают

десятки версий одного и того же продукта в день (причем каждая версия имеет незначительные отличия) и оценивают ответную реакцию клиентов на каждую из них.

Компания, основанная двумя бывшими студентами Стэнфорда Джеффом Зайбертом и Кимбером Локхартом, постоянно использует этот подход. Их сайт GetBackboard.com используется для сбора обратной связи по определенным форматам различных документов. На сайте они продолжают экспериментировать с разнообразными «призывами к действию» и оценивать, какой подход приводит к наилучшим результатам. Когда на сайте был размещен зеленый пузырь с надписью «Зарегистрируйтесь сегодня», прирост регистраций составил 8 процентов. Когда же сообщение было изменено на «Легкая и быстрая регистрация», отклик вырос на 11 процентов. А в ответ на сообщение «Бесплатное 30-дневное пробное обслуживание» отклик подскочил до 14 процентов. Такие эксперименты позволяют превратить неудачу в успех или сделать достигнутый успех еще более значимым.

Эксперименты требуют готовности взять на себя риск. Однако это не такой простой вопрос, как поначалу может показаться. Наверняка вы сами готовы брать на себя определенные типы рисков, а другие кажутся вам слишком серьезными. Порой вы даже склонны недооценивать риски или, напротив, считать более рискованными вещи, вызывающие у вас беспокойство. К примеру, для вас могут быть вполне комфортными катание с огромной скоростью на горных лыжах или прыжки с парашютом, и вы не будете считать эти занятия рискованными. В этом случае вы упускаете из виду тот факт, что они несут в себе элемент физического риска. Другие, вроде меня, не готовы брать на себя физические риски: мы предпочитаем пить горячий шоколад в баре на склоне горы или сидеть в удобном кресле самолетного салона, не нацепляя на себя горнолыжные ботинки или парашют. С другой стороны, вы можете вполне уживаться с социальными рисками, связанными, к примеру, с публичным выступлением. Лично мне это вообще не кажется рискованным делом. Однако многие другие, может, и не боящиеся выпрыгнуть из самолета, порой не в состоянии произнести тост на вечеринке.

При здоровом размышлении можно выделить пять основных типов риска: физический, социальный, эмоциональный, финансовый и интеллектуальный. К примеру, я знаю, что могу ужиться с социальными рисками, но не переношу физических. Иными словами, я без проблем заговорю с незнакомцем, но ни за что не соглашусь прыгнуть в воду с высокого моста. Я охотно принимаю на себя и интеллектуальные риски, позволяющие расширить мои аналитические способности, но при этом не готова к финансовым. Отправляясь в Лас-Вегас, я возьму с собой лишь небольшую сумму денег, чтобы гарантированно не проиграть слишком много.

Я часто прошу людей создать собственную карту для профиля риска. Поразмышляв совсем немного, каждый человек способен понять, какие риски готов взять на себя. Он довольно быстро осознает, что риски нельзя считать чем-то универсальным. Интересно отметить, что большинство предпринимателей не считают себя людьми, склонными к чрезмерному риску. После анализа ландшафта, создания отличной команды и формулирования детального плана они чувствуют, что уменьшили степень рискованности своей идеи настолько, насколько это вообще возможно. В сущности, они тратят основную часть своих усилий как раз на то, чтобы снизить рискованность своих проектов.

Элизабет Пейт Корнелл, директор департамента управления научными исследованиями и инжинирингом в Стэнфорде, — признанный эксперт в области управления рисками. Она поясняет, что при анализе рискованной ситуации важно определить все возможные итоги и попытаться рассчитать шансы для каждого из них. После этого необходимо разработать детальный план действий для каждого итога. Элизабет считает, что, если вы готовы смириться со всеми возможными последствиями, вам стоит идти по пути максимального риска и максимальной отдачи. Вы должны полностью подготовиться к будущим проблемам и иметь план действий на этот случай. Я призываю вас прочитать пару последних предложений несколько раз. Эксперты в области управления рисками верят, что вам следует принимать решения, основываясь на вероятности всех возможных исходов, в том числе самого лучшего и самого худшего вариантов. Подготовившись к любому развитию событий, вы должны быть готовы взять на себя даже значительные риски.

Важно также помнить, что хорошие решения, основанные на точном анализе сопутствующих рисков, могут все равно привести к негативному исходу. Это связано с тем, что риск никуда не пропадает, как бы много вы ни размышляли о нем. Вот вам простой пример: вскоре после того как я закончила школу, мне была предложена работа, которая, как мне казалось, не вполне соответствовала моей личности. За несколько дней изучив все возможности, я решила отказаться от этого предложения, рассудив, что вскоре смогу найти для себя что-то получше. К сожалению, экономика довольно быстро покатила к кризису, и в поисках новой работы я провела несколько месяцев. Я немало укоряла себя за то, что не согласилась на предложение, которое со временем начинало казаться мне все более привлекательным. Я приняла верное решение, основываясь на имевшейся в то время информации, но в итоге оказалась не в лучшем положении.

Как и в этой ситуации, чаще всего вам приходится принимать решения, основываясь на неполной информации. Иными словами, вы должны сделать выбор и приступить к действиям, когда в каждом из вариантов имеется значительная доля неопределенности. Каким же образом можно заполнить пробелы в знаниях? Я предлагаю вам обратиться за примером и вдохновением к «Стэнли». Внутренние механизмы «Стэнли», автономно работающего автомобиля, созданного лабораторией искусственного интеллекта Стэнфорда и лабораторией электронных исследований компании Volkswagen для соревнований DARPA Grand Challenge, помогают понять, каким образом можно принимать решения, основываясь на неполной информации. DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) — это агентство правительства США, занимающееся разработкой перспективных технологий для военных целей. В соревнованиях, проводимых под эгидой DARPA, автомобилям без водителей нужно преодолеть по бездорожью около 212 километров. Каждый автомобиль должен преодолеть три узких туннеля, произвести свыше сотни резких поворотов и проехать по горной тропе, окруженной скалами. Невзирая на достаточно небольшие шансы, созданный в Стэнфорде автомобиль смог выиграть гонку, в основном благодаря своей способности принимать быстрые решения при наличии неполной информации.

«Стэнли» был оснащен рядом мощных технологий, таких как трехмерная карта местности, GPS, гироскопы, акселерометры, видеокамеры и сенсоры на колесах. Программы анализировали и интерпретировали все входящие данные, а также контролировали скорость и направление движения автомобиля. Однако ключ к победе «Стэнли» лежал в способности автомобиля принимать решения в условиях неопределенности. Дизайнеры дали автомобилю способность обучаться новому точно так же, как это делают люди. Они создали базу данных человеческих решений, которые автомобиль использует при определении следующих шагов. Эти данные были включены в обучающую программу, привязанную к контрольным системам автомобиля, что значительно снизило ошибки в суждениях.

Эта история отражает тот факт, что обучение на примерах других людей способно значительно снизить частоту собственных неудач. Вы не должны самостоятельно принимать все решения. Подобно «Стэнли», вам нужно собрать все имеющиеся в окружающей среде данные, а затем положиться на мудрость людей, шедших тем же путем перед вами, и сделать наилучший выбор. Все, что вам необходимо, — это посмотреть по сторонам и увидеть сотни, если не тысячи ролевых моделей для каждого из вариантов выбора.

Если вы возьмете на себя риск, а затем потерпите поражение, помните, что неудача — это не вы сами. Неудача происходит вне вас. Такое представление о происходящем поможет вам встать и начать новую попытку. Возможно, ваша изначальная идея была недостаточно продумана, вы ошиблись с таймингом, или вам не доставало необходимых для достижения успеха ресурсов. Как говорит Джефф Хокинс: «Вы — это не ваша компания. Вы — это не ваш продукт. Думать обратное легко и легко погружаться в самую пучину переживаний... Однако и ваши успехи, и ваши неудачи — это не вы сами. Неудачу может потерпеть ваша компания или ваш продукт, но вы не должны считать неудачей самого себя». Помните, что неудача — это естественная часть процесса обучения. Если вы не терпите неудач, то, возможно, принимаете на себя слишком мало риска.

- [28](#) Spain's Showy Debt Collectors Wear a Tux, Collect Bucks // Wall Street Journal. 2008. 11 октября.
- [29](#) Видеоклипы с выступлениями Стива Юрветсона можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.
- [30](#) Сайт Mayfield Fellows Program: <http://mfp.stanford.edu>.
- [31](#) Видеоклипы с выступлениями Мира Имрана можно найти на сайте <http://ecorners.stanford.edu>.
- [32](#) Видеоклипы с выступлениями Боба Саттона можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.
- [33](#) Видеоклипы с выступлениями Гила Пенчины можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.
- [34](#) Майкл Диринг (род. 1956) — информатик, признанный эксперт по вопросам искусственного интеллекта, в прошлом — главный инженер компании Sun Microsystems. *Прим. ред.*
- [35](#) Видеоклипы с выступлениями Кэрол Бартц можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.
- [36](#) Дэвид Паккард (1912–1996) — американский предприниматель, один из основателей компании Hewlett-Packard. *Прим. ред.*
- [37](#) Роберт Нойс (1927–1990) — американский инженер, один из основателей корпорации Intel. *Прим. ред.*
- [38](#) Видеоклипы с выступлениями Дэвида Нилимана можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.
- [39](#) Видеоклипы с выступлениями Мариссы Майер можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Глава 6. Без вариантов...

Инжиниринг — для девчонок

Сколько людей говорили вам, что для достижения успеха необходимо следовать за своей страстью? Уверена, что многие. Нет ничего сложного в том, чтобы раздавать советы людям, напряженно пытающимся понять, как жить дальше. Однако подобные советы чаще всего слишком упрощают суть проблем и вводят слушателя в заблуждение. Поймите меня правильно, я серьезно отношусь к вопросу страсти и думаю, что человеку крайне важно знать, что управляет его действиями. Однако этого мало.

Страсть — это лишь отправная точка. Помимо нее вы должны понимать, в чем состоят ваши таланты и как оценивает их окружающий мир. Если вы страстно что-то любите, однако не являетесь достаточным профессионалом в этой области, было бы странно начинать в ней карьеру. Вы можете любить баскетбол, но ваш рост не позволяет вам соревноваться на равных с другими игроками. Вы можете обожать джаз, но при этом неспособны сыграть ни одной ноты. В обоих случаях вы вряд ли станете профессионалом, однако вполне можете оставаться увлеченным любителем, посещая соревнования и концерты.

Продолжим наши размышления: у вас может быть страсть и талант в какой-то области, однако для всего этого нет рынка. К примеру, вы можете быть одаренным художником, искренне любящим рисовать, или серфером, умеющим обуздать любую волну. Однако все мы знаем, что рынок для этих навыков крайне невелик. Попытка выстроить карьеру вокруг такой страсти зачастую заканчивается разочарованием. Я думаю, вам стоит относиться к этим увлечениям как к прекрасным хобби [40](#).

Может случиться и так, что, помимо таланта в чем то-одном, у вас есть навык в другой области, для которого имеется достаточно большой рынок. В этом случае можно задуматься о поиске работы, связанной именно с этим навыком. К примеру, если вы опытный бухгалтер, то всегда найдете работодателя, которому нужно составить баланс. Именно таким образом живет большинство людей в мире. У них есть работа, где можно проявить свои навыки, но при этом они не могут дождаться возвращения домой, чтобы сконцентрироваться на том, что любят больше всего, — на своих хобби. Они считают дни до выходных, до отпуска или до пенсии.

Хуже всего, если у вас нет ни страсти к работе, ни навыков, ни рынка для того, что вы умеете. Вспомните старую шутку про продажу снега эскимосам. А теперь представьте себе, что вы вынуждены заниматься этой работой, когда ненавидите снег и не обладаете навыками продавца. Эта ситуация плоха для вас с любой точки зрения.

Самое классное, когда ваша страсть каким-то образом пересекается и с вашими навыками, и с требованиями рынка. Если вам удастся найти такую точку пересечения, вы окажетесь в отличном положении, когда ваша работа будет обогащать вашу жизнь, а не просто обеспечивать финансовые ресурсы, для того чтобы наслаждаться жизнью после окончания рабочего дня. Надо стремиться к карьере, в рамках которой вы будете заниматься своим любимым делом, а за это (вот сюрприз!) вам еще и будут платить. Об этом отлично говорят слова, приписываемые китайскому философу-даосисту Лао-цзы:

Познавший жизнь не делает особого различия между трудом и досугом, душой и телом, учебой и отдыхом, любовью и религией. Он просто совершенствуется в том, что он делает, предоставляя другим решать, работает он или забавляется. С его же точки зрения, он всегда делает и то и другое.

Мудрость этого высказывания находит свое отражение в том факте, что упорный труд — это неотъемлемая часть успеха. Нам, людям, свойственно упорнее работать именно над тем, что вызывает у нас подлинную страсть. Это легко заметить у детей, проводящих многие часы за своими любимыми занятиями. Ребенок, любящий строить, будет часами создавать прекрасные города из наборов Lego, а ребенок, любящий рисовать, будет рисовать без перерыва. Ребенок, любящий

спорт, будет беспрестанно крутить обруч или отбивать мячи бейсбольной битой, и со стороны это будет казаться развлечением, а не работой. Страсть — это отличная движущая сила. Она заставляет каждого из нас упорно трудиться над совершенствованием своих навыков.

Процесс поиска золотоносной жилы, в которой пересекаются ваши навыки, интересы и требования рынка, может занять некоторое время. И здесь стоит вспомнить историю Натана Ферра, начавшего свою научную карьеру в качестве специалиста по англоязычной литературе. Натан обожал читать и писать. Он проводил целые дни за изучением литературы, созданной на рубеже веков, и написанием аналитических эссе. Однако он довольно быстро понял, что рынок преподавателей английской литературы невероятно ограничен. И даже если бы ему удалось найти работу в этой области, вознаграждение за нее было бы слишком малым и вряд ли помогло бы содержать семью, о создании которой он задумывался. Натан провел некоторое время в размышлениях о других способах применения своих навыков, позволивших бы направить страсть в нужное русло. После сканирования горизонта на предмет других вариантов стало ясно, что он вполне сможет вписаться в мир управленческого консалтинга, что позволит ему использовать свои исследовательские и писательские навыки, равно как и получать удовольствие от процесса обучения. Единственная проблема состояла в том, что Натан совершенно не представлял себе, как найти такую работу. Он дал себе год на подготовку. В течение этого года он вступил в профессиональную студенческую организацию, что позволило ему больше узнать о консультировании, и практиковался в работе с мини-кейсами наподобие тех, что обычно дают кандидатам в ходе собеседований при приеме на работу. К концу отведенного срока Натан был готов и быстро получил работу консультанта в крупной компании. Это было отличным результатом — он смог использовать свои навыки и страсть на работе, которая обеспечивала ему должный уровень финансовой безопасности.

Натан выбрал свой карьерный путь после изучения целого ряда других возможностей. Однако большинству из нас было бы полезно

задумываться и о более масштабных планах. Взрослые часто любят спрашивать детей, кем те хотят стать, когда вырастут. Такие вопросы заставляют детей задумываться о будущем значительно раньше, чем перед ними начинают открываться реальные возможности. Нам также свойственно представлять себе, как мы делаем то же самое, что и другие люди в нашем непосредственном окружении, что не позволяет нам увидеть огромный мир неизвестных нам возможностей. Думаю, вы, как и я сама, находились под огромным влиянием со стороны окружающих вас людей, которые говорили вам, чем вам стоит, по их мнению, заниматься. Я отлично помню, как одна из школьных учительниц сказала мне: «У тебя отлично получается заниматься наукой. Тебе стоит стать медсестрой». Это, конечно, было отличным предложением, но я понимала, что это всего лишь один из вариантов развития для личности, имеющей склонности к научным изысканиям.

В ходе учебного курса, посвященного развитию креативности, команды студентов выбирают для анализа организацию, которую считают инновационной. Затем они посещают эту организацию, беседуют с сотрудниками, наблюдают за их работой, после чего выдвигают гипотезы о том, что, по их мнению, делает организацию креативной. После этого они выступают с презентациями в классе, причем стараются сделать их максимально инновационным образом. Одна команда выбрала детский научный музей в Сан-Хосе. Студенты провели в музее несколько дней, наблюдая за сотрудниками и посетителями и пытаясь понять, что в работе музея вызывает у них наибольший интерес. В одном зале дети строили миниатюрную модель американских горок, изменяя параметры трассы и наблюдая за последствиями. Одна восьмилетняя девочка меняла длину, высоту и угол наклона различных частей, а затем запускала по трассе машины и внимательно смотрела, что с ними происходит. Один из сотрудников музея, наблюдавший за ее работой, сказал:

«Ты делаешь то же самое, что и взрослые инженеры». Чуть позже студенты спросили девочку, чему она научилась в музее. Она на секунду задумалась, а затем уверенно сказала:

«Я поняла, что вполне могу стать инженером».

Подобно этой девочке, мы получаем из окружающего мира массу явных и неявных сигналов о том, какую роль могли бы играть. Пару

лет назад моя коллега, преподаватель основ механики, рассказала потрясающую историю. Несколько ее университетских друзей работали инженерами разных специальностей. Они часто собирались у нее дома за ужином. На этих встречах всегда присутствовал ее маленький сын, внимательно наблюдавший и слушавший собравшихся. Когда он стал немного старше и начал проявлять успехи в математике и других науках, кто-то сказал ему: «Слушай, тебе надо подумать о карьере инженера». В ответ мальчик скорчил гримасу и ответил: «Ни в коем случае, инжиниринг — это для девчонок». Мои подруги-врачи делились со мной сходными историями. Их молодые сыновья называли разговоры о медицине «девчачьей болтовней».

Вот вам загадка: мальчик и его отец попадают в аварию и оказываются в больнице. Хирург говорит: «Я не могу оперировать этого мальчика, он мой сын». Как такое может быть? Когда я задавала эту загадку своим подругам-докторам, причем довольно прогрессивным, они никак не могли понять, что хирургом была мать мальчика. Вместо этого они пытались найти какие-то хитрые ответы, каждый из которых предполагал, что хирург был мужчиной. Как только я озвучивала правильный ответ, они с изрядным смущением признавали, что попали в ловушку стандартного мышления.

Когда я думаю о сообщениях, полученных мною в ходе жизни, мне становится ясным, что некоторые люди оказали на меня огромное влияние, как позитивное, так и негативное. Когда мне было около 14 лет, у моих родителей был друг-нейрохирург. В то время меня ужасно интересовало, как работает мозг, потому я набралась смелости и начала задавать ему вопросы о его работе. Он назвал мои попытки поговорить с ним «милыми» и принялся всячески надо мной подшучивать. Я была крайне разочарована и больше не обращалась к нему.

Только начав учиться в колледже, я нашла профессионала в области исследований мозга, который поддержал мои попытки узнать больше об этом вопросе. На второй год обучения во время занятий по неврологии преподаватель дал нам необычное задание. Он попросил нас придумать серию экспериментов, которые позволили бы выяснить, за что отвечает каждая часть мозга. Эксперименты должны были быть проведены «с чистого листа», то есть мы не могли полагаться на уже

известные сведения о работе мозга. Когда примерно через неделю я получила обратно свою работу, рядом с оценкой было написано: «Тина, ты рассуждаешь как настоящий ученый». И в этот момент я стала ученым. Все, что мне было нужно, — это человек, способный заметить мой энтузиазм и дать мне разрешение действовать в соответствии со своими интересами. Сообщения извне оказывают на нас огромное влияние. Некоторые из них выглядят довольно прямыми, например фразы «Тебе стоит стать медсестрой» или «Ты думаешь как ученый». Другие же носят подспудный характер — например, когда вы на протяжении многих лет видите только женщин-инженеров или мужчин-хирургов.

В 20-летнем возрасте мне было на удивление сложно отделить то, что хочу я сама, от того, что хотят от меня окружающие. Я знаю, что эта проблема актуальна и для многих моих студентов. Они рассказывают мне, что получают так много «указаний» со стороны других, что порой не могут разобраться с собственными желаниями. Я отлично помню, как порой сознательно избегала делать что-то, что мне навязывали другие люди, — это давало мне возможность спокойно разобраться с тем, чего я хочу от самой себя. К примеру, сразу же после выпуска из Университета Рочестера я начала учиться в Университете штата Виргиния. Мои родители были в восторге. Они гордились мной и были крайне довольны тем, что в ближайшие несколько лет я могу идти по прямому и ясному пути. Однако после первого же семестра в университете я решила сделать перерыв и отправиться в Калифорнию. Самым сложным было сообщить о своем решении родителям. Я очень ценила их поддержку, но при этом никак не могла заставить себя поверить, что дальнейшая учеба — это самое верное для меня решение. За рулем я проехала через всю страну до Санта-Круса, совершенно не представляя, чем буду заниматься в дальнейшем.

С позиции сегодняшнего дня я понимаю, что перерыв в учебе оказался для меня настоящим благом. Время, проведенное в Санта-Кресе, было совершенно неструктурированным. Я чувствовала себя листком на ветру, готовым к любой судьбе. Это восхищало и пугало одновременно. Впервые во взрослой жизни у меня не было конкретного задания, цели или четкого плана. Хотя иногда это может

привести к стрессу, в тот момент это стало идеальным для меня состоянием, позволявшим понять, чего я хочу на самом деле. Я занималась какой-то пустяковой работой, чтобы иметь доход, и проводила большую часть времени в размышлениях на пляже. Примерно в то же время я начала заходить в биологическую библиотеку Университета Калифорнии в Санта-Крусе, чтобы быть в курсе всех новостей из мира неврологии. Поначалу я делала это раз в месяц, затем еженедельно, а потом и ежедневно.

Примерно после девяти месяцев, проведенных в Санта-Крусе, я была готова вновь вернуться в лабораторию, однако совершенно не горела желанием возвращаться в университет. Поэтому я написала письма каждому из преподавателей факультета неврологии Стэнфордского университета, расположенного неподалеку от места, где я жила, рассказала о своем опыте и спросила, если у кого-то из них вакансии для исследователя. В течение следующих недель я получила ответные письма от каждого, однако ни у кого ни нашлось вакансий. Тем не менее один преподаватель переслал мое письмо своему коллеге, и чуть позже мне позвонил преподаватель медицинского факультета. Он спросил, могла ли бы меня заинтересовать работа в операционной, где на пациентах с высоким риском летального исхода тестировалось новое медицинское оборудование. Это казалось интересным, поэтому я решила воспользоваться шансом.

Уже через несколько дней я оказалась в Стэнфорде и принялась вставать с рассветом, ходить в зеленом медицинском халате и приглядывать за пациентами хирургического отделения. Этот опыт оказался для меня полезным с миллиона разных сторон. После завершения проекта я устроилась на работу ассистентом исследователя в неврологической лаборатории, а затем подала заявление в аспирантуру Стэнфорда. Я пошла обходным путем, который многие посчитали бы напрасной тратой времени. На самом деле, конечно, все было совсем иначе. Отклонения от изначального пути не только позволили мне по-новому взглянуть на собственные цели, но и дали время поэкспериментировать и понять, чем мне действительно хочется заниматься. На этот раз я поступила в аспирантуру ради себя, а не ради других.

Близкие вам люди часто ожидают, что вы будете принимать решения о своем карьерном пути и придерживаться их во что бы то ни стало. Они хотят, чтобы вы напоминали управляемую ракету, которая начинает преследовать ускользающую цель вне зависимости от ее траектории. Однако в реальной жизни так не бывает. Большинство людей множество раз меняют свой курс, прежде чем находят наилучшее соответствие своим навыкам и интересам. Это сродни процессу создания продукта или написания новой программы: важно постоянно экспериментировать и пробовать множество вариантов, чтобы найти работающий. Слишком жесткая концентрация на изначально заданном направлении, скорее всего, поведет вас в неправильную сторону.

Некоторые студенты делились со мной детальными планами своих шагов на ближайшие 50 лет. Такие планы не просто нереалистичны, они способны сильно вас ограничить. Будущее готовит так много сюрпризов, что гораздо лучше держать глаза открытыми, а не замыкаться на заранее заданных шагах на пути к счастью. Планирование карьеры должно скорее напоминать путешествие по незнакомой стране. Даже при тщательной подготовке, обдумывании маршрута и заблаговременном поиске места для ночлега самое интересное всегда происходит незапланированно. Вы можете случайно столкнуться с потрясающим человеком, который покажет вам места, не описанные в путеводителях. Вы можете опоздать на поезд и провести день в небольшом городке, в котором не собирались задерживаться. Гарантирую, лучше всего вы запомните именно те части путешествия, которых не было в изначальном плане. Эти неожиданности, внезапно возникающие на вашем пути, способны изрядно вас удивить и порадовать.

Это справедливо во множестве ситуаций. К примеру, большинство значительных открытий в науке происходило благодаря изучению и интерпретации необычных результатов и наблюдений. Успешные ученые умеют не бояться данных, ведущих их на неизведанные территории. Вместо того чтобы отметать данные, не соответствующие ожидаемому результату, лучшие ученые хватаются за аномалии, так как знают, что именно там возможны истинные научные прорывы. В сущности, благодаря вниманию к несоответствиям данных ученые

зачастую создают новые исследовательские дисциплины и совершают великие открытия. К примеру, еще в середине XIX века ученые, использовавшие микроскопы, определили, что в человеческом мозге имеются два типа клеток: нейроны и глия. Они предположили, что основная мозговая активность совершается в нейронах, а глия (что в переводе с греческого означает «клей») представляет собой своего рода «строительные леса», или структурную поддержку, для нейронов. Эта идея казалась истинной на протяжении более 150 лет, и ученые тратили основные усилия на изучение нейронов.

Однако в последние двадцать лет целый ряд исследований показал, что глия (объем которой превышает объем нейронов чуть ли не в 10 раз) играет целый ряд важных ролей в нервной системе. Настоящим первопроходцем в этой области можно считать Брюса Рэнсома, основателя и редактора научного журнала *Glia*. Вместе с другими учеными со всего мира он смог показать, что клетки глии активно участвуют практически в каждой функции мозга. Даже синаптическая передача, самое хорошо изученное взаимодействие между нейронами, вовлекает клетки глии. Брюс, имеющий также неврологическое образование, верит, что глия еще не раскрыла всех своих секретов, а ее изучение поможет в борьбе со множеством неврологических заболеваний.

Это важная иллюстрация того, что привлекательные идеи способны тормозить прогресс. Люди хватаются за них и перестают видеть другие, вполне жизнеспособные альтернативы. Они подсознательно «подгоняют» противоречивые наблюдения под превалирующую в настоящее время теорию. В ретроспективе кажется вполне очевидным, что глия играет важную роль в деятельности мозга. Однако люди, два десятилетия назад начинавшие ее исследования, брали на себя немалые риски, ведь они сходили с четко определенного пути и принимались изучать неизведанные территории.

В ретроспективе становятся очевидными многие факты и выводы. Рэнди Комисар заявляет, что его карьерный путь кажется куда более осмысленным, если смотреть на него через зеркало заднего вида, а не сквозь лобовое стекло. Это заявление справедливо в отношении большинства из нас. Ваш прежний карьерный путь кажется вполне

логичным, а лежащая впереди дорога туманна и наполнена неуверенностью. Когда вы не видите перед собой дороги, легко испугаться или расстроиться. Однако вы вполне можете сделать целый ряд вещей, повышающих шансы на то, что в будущем вам попадутся отличные возможности.

Рэнди провел немало времени в размышлениях о путях развития карьеры, и его выводы заслуживают пристального внимания. Он считает, что карьеру нужно выстраивать с помощью оптимизации качества людей, с которыми вы работаете, — в конечном счете это повысит и качество возможностей, попадающихся вам на пути. Великие люди поддерживают друг друга, создают ценные связи и сети, а также формируют постоянный поток новых возможностей. В сущности, экосистема, в которой вы живете и работаете, может считаться важнейшим фактором для предсказания того, какие возможности могут открыться перед вами.

Идеи Рэнди разделяют многие опытные профессионалы. Они знают, что не стоит управлять своей карьерой чересчур жестко, а вместо этого лучше работать на организацию, открывающую доступ к широкому потоку интересных возможностей. Тереза Бриггз, управляющий партнер офиса международной консалтинговой компании Deloitte в Кремниевой долине, призналась мне в том, что в какой-то момент она отказалась от попыток планировать все и вся и решила вместо этого внимательно смотреть на появляющиеся перед ней возможности. Тереза начала свою карьеру в аудиторском подразделении Deloitte и после 18 лет на одном месте резонно предположила, что будет работать там до пенсии. Однако через некоторое время она оказалась в непредсказуемой ситуации. Согласно новым законам состав аудиторских команд, работавших с клиентами, должен был постоянно меняться. Это делалось для того, чтобы каждая новая команда аудиторов могла сделать непредвзятое заключение о законности действий компаний-клиентов.

До этого Тереза работала с очень крупным клиентом, а в результате ротации попала к клиенту с совершенно несопоставимыми возможностями для работы. Однако в это же время она узнала, что в составе Deloitte формируется новая группа, направленная на работу со сделками по слияниям и поглощениям. Несмотря на то что у Терезы не

было опыта в области слияний и поглощений, ей представилась возможность занять ключевую должность в этом проекте. Она обнаружила, что ее навыки идеальным образом вписались в новую схему работы. И хотя сама Тереза не планировала идти этим путем, она быстро поняла, что способность выстраивать связи с клиентами и руководить командой позволит ей преуспеть и в новой непривычной роли.

Вскоре после этого Терезу перевели в крупный офис Deloitte в Нью-Йорке, где ее лидерские способности и умение управлять навыками вновь позволили ей оказаться на высоте. Затем Терезу попросили возглавить офис компании в Кремниевой долине, для чего ей пришлось изучить массу новых стратегий и жаргон мира высоких технологий. Ни один из этих шагов нельзя было предсказать, однако благодаря успешной работе в организации, предоставляющей сотрудникам постоянный поток новых возможностей, она смогла попробовать множество интересных ролей и достойно ответить на вызовы, которые бросала ей судьба.

* * *

Как мне кажется, человеку важно часто подвергать переоценке свою жизнь и карьеру. Процесс самооценки порой заставляет вас согласиться с тем фактом, что иногда для преуспевания нужно двигаться в какую-то новую среду. Большинство людей достаточно редко подвергает переоценке свою роль, проводя на определенной работе больше лет, чем нужно, а значит, не оптимально расходуя свою жизнь. Разумеется, нет и не может быть никакой волшебной формулы для расчета того, сколько лет вам нужно проработать, перед тем как оценивать, подходит вам эта позиция или нет. Мне кажется правильным, если вы сами установите для себя частоту таких раздумий. Некоторые люди корректируют и оптимизируют свою жизнь чуть ли не еженедельно или даже ежедневно. Другие годами ждут, прежде чем обнаруживают, что находятся совсем не там, где надеялись оказаться. Чем чаще вы оцениваете свою ситуацию и ищете способы решения проблем, тем выше вероятность, что вы окажетесь в более благоприятном для себя положении. Лучше постоянно обращаться к решению небольших проблем, которые возникают в жизни довольно

часто, чем ждать, пока проблемы станут огромными и нерешаемыми. Однако этот принцип может работать лишь тогда, когда вы обращаете внимание на происходящее и размышляете над тем, что в вашей жизни на самом деле требует изменения.

Некоторые ситуации буквально вынуждают вас заняться переоценкой собственной жизни. К примеру, когда вы решаете завести семью, начинается совсем иная игра. Внезапно у вас появляется необходимость создания баланса между работой и уходом за детьми. Всем известно, что уход за младенцами отнимает невероятно много времени и сил, как физических, так и эмоциональных. По мере того как дети растут, их потребности постоянно меняются. Каждый год у вас появляются совершенно новые обязанности и проблемы, требующие решения. Родительский труд можно считать идеальной возможностью для развития креативности и выработки навыков, полезных в любых условиях. Воспитание и уход за детьми позволяют развить способность заниматься несколькими делами одновременно и принимать решения в условиях стресса. И, само собой, это позволяет вам стать настоящим мастером переговорного процесса.

Особенно часто проблема сочетания карьеры и семейных обязанностей всплывает у женщин. Мой собственный опыт показывает, что здесь кроется немало возможностей. Рождение и воспитание ребенка заставляют вас быть более инновационными и не рассматривать традиционные варианты занятости с ограниченной гибкостью. В условиях постоянного изменения потребностей вашего ребенка вы можете экспериментировать с работой с различной степенью ответственности. Хотя это не всегда кажется очевидным, время, за которое вы можете сделать карьеру, достаточно велико, а дети остаются маленькими всего несколько лет. Иными словами, вы можете значительно ускорить свой карьерный путь, по мере того как ваши дети подрастают. Ниже приведена выдержка из статьи, опубликованной в 1997 году в университетском журнале Стэнфорда, где отлично иллюстрируется эта идея.

Стэнфордская выпускница 1950 года получила свою научную степень в университете в 1952-м, а затем, после рождения второго сына, отказалась от высокооплачиваемой работы. В эти годы она совмещала уход за детьми с работой в волонтерских организациях типа Phoenix Junior League и Армии спасения. Позже,

когда младший ребенок пошел в школу, она вернулась к работе с неполной занятостью в офисе генерального прокурора штата.

В конечном счете годы, проведенные с детьми, никак не помешали ее карьере... Более того, она считает, что нынешним молодым выпускникам будет проще справляться с подобными ситуациями. «Немалую роль играет тот факт, что женщины в наши дни живут дольше, — говорит она. — Мы можем проводить на работе больше лет, и у нас есть время, для того чтобы сделать карьеру не в одной, а в паре областей. Так что, если даже несколько лет будут посвящены не работе, а чему-то другому, не стоит считать, что все потеряно».

Кстати, эта женщина — судья Верховного суда США Сандра Дэй О'Коннор.

Мой собственный опыт лишь подтверждает справедливость этих слов. Единственное, что я хотела бы добавить, — это то, что если вы не хотите много работать, пока ваши дети не подросли, не бросайте работу полностью, а держите ее на «медленном огне». Если вы не ушли от работы слишком далеко, вам будет не так сложно вернуться. Организовать это достаточно просто: вы можете либо работать неполный день на обычную компанию, либо стать волонтером. Это позволит вам не только сохранить свои навыки, но и обеспечить достаточно доверия к себе, которое поможет вам, когда вы решите вновь вернуться к активной занятости.

Стоит посмотреть на опыт Карен Мэттьюс, матери четырех детей и консультанта по маркетингу. Карен работает с неполной занятостью: она берется за проекты, когда может, а если она слишком занята, то передает их своему партнеру. Интересен и пример Лайзы Бенатар, матери двоих дочерей, решившей уделить больше внимания школе, в которой те учились. Лайза, эксперт в области альтернативной энергии, начала вести в школе образовательную программу, рассказывающую детям об охране окружающей среды.

Поиск баланса между работой и воспитанием детей привел меня к лучшему карьерному решению за всю мою жизнь. Я хотела интеллектуально развиваться, но при этом не лишать сына возможности общаться со мной. Поэтому я каждый год оценивала, сколько времени мне понадобится для каждого из этих занятий, и находила способы участвовать в проектах, позволявших мне сохранять максимальную степень гибкости. Я брала на себя задачи, о которых даже не помышляла бы, не будь у меня ребенка. Я принялась писать книги для детей, запустила сайт для учителей и даже начала

преподавать основы научного мировоззрения в частной начальной школе. В долгосрочной перспективе этот опыт оказался крайне полезным, когда я вновь вернулась к работе с полной занятостью. Я завоевала авторитет как писатель, научилась создавать сайты и получила ценный преподавательский опыт — иными словами, у меня появились навыки, которые я, в своей нынешней роли, использую каждый день.

Оглядываясь назад, я замечаю множество вещей и много думаю о вопросах, связанных с карьерой, и о том, насколько часто мои действия противоречили традиционным советам со стороны. Как бы я хотела знать в прошлом то, что знаю теперь... Я понимаю, что самое главное — это найти свою роль в мире, при которой то, чем вы занимаетесь, не будет казаться вам работой. Это возможно лишь тогда, когда вы находите точку пересечения между своими навыками, страстью и рынком. И главное заключается не только в том, что вы можете достичь большего. Используя свою страсть конструктивным образом, вы способны сделать так, что работа станет обогащать жизнь, а не забирать у вас время. Поиск правильной роли требует постоянных экспериментов, проб, альтернативных шагов, тестирования и отказа от того, что кажется вам неправильным.

При движении по карьерному пути вам поможет периодическая переоценка того, где вы находитесь и где хотите оказаться. Это позволит вам быстро произвести корректировку курса, особенно в случаях, когда что-то идет не так, как планировалось, или когда перед вами возникают новые исключительные возможности. Не беспокойтесь, если ваш путь не всегда кажется ясным, — если вы закроете глаза, картина не прояснится. И это справедливо для массы случаев. Не стоит сломя голову бежать к конечной точке — порой шаги в сторону и неожиданные отступления ведут к знакомству с самыми интересными людьми, местами и возможностями. И последнее: я дала вам множество карьерных советов. Не принимайте все на веру — выберите то, что подходит именно вам.

[40](#) Важное предостережение: если вы посвящены своему делу в достаточно большой степени, то можете попытаться выстроить вокруг своей страсти и навыков новый рынок. Вспомните хотя бы молодых музыкантов, которым удалось привлечь широкое внимание к своему

творчеству. Если вы креативны и готовы к упорному труду, это поможет вам предложить миру нечто новое. Чуть ниже в книге я расскажу историю Перри Клебана, который делает именно это — формирует спрос на свои снегоступы.

Глава 7. Как превратить лимонад в вертолет

Когда мой сын начал учиться в колледже, я позвонила ему и пожелала удачи на экзаменах. Он ответил: «Удача — это фикция. Все определяется упорной работой». Мой сын — упрямый молодой человек, который со всей страстью занимается интересными ему вещами, в особенности бодибилдингом (требующим немало времени для тренировок). Поначалу его точка зрения показалась мне чересчур экстремальной. Однако, поразмыслив, я поняла, что он прав. Даже когда мы думаем, что нам везет, чаще всего это везение связано с упорным трудом.

Я всегда с большим уважением отношусь к попыткам сына сделать то, что другие считают невозможным. В 19 лет он решил серьезно заняться пауэрлифтингом. Это было несколько странным решением для человека, который прежде занимался велосипедным спортом и спринтерским бегом, однако он был исполнен решимости побить национальный рекорд в новой дисциплине. Джош нашел лучших тренеров в Северной Калифорнии и несколько раз в неделю тратил по два часа в день, чтобы съездить к ним и чему-то у них научиться. Он читал все, что только мог найти об этом виде спорта, сел на жесткую диету, позволявшую нарастить мышечную массу, и проводил по многу часов в спортивном зале. После нескольких лет силовых тренировок он решил принять участие в соревновании и оценить свои шансы против других спортсменов. В день соревнований мы встали в 5 часов утра и поехали во Фресно. Дорога заняла у нас три часа. Зал, где проводились соревнования, был наполнен спортсменами с многолетним опытом. Я беспокоилась, что мой сын окажется разочарованным своими результатами. Однако Джош, весивший 86

килограмм, смог поднять вес 267 килограмм, что было на 22 килограмма больше прежнего национального рекорда. Повезло ли ему? Разумеется, да. Все карты в тот день легли нужным для него образом. Однако он никогда не смог бы добиться этого успеха, не приложив массу усилий.

Комментарий Джоша относительно удачи напоминает мне слова, которые в детстве я часто слышала от собственного отца: чем упорнее ты трудишься, чем удачливее становишься. Мой отец всегда считал, что человек должен стремиться занять нужное место, позволяющее ему стать счастливым. Даже если у вас мало шансов на успех и вас со всех сторон окружают конкуренты, вы всегда можете увеличить шансы — для этого вам нужно быть готовым с физической, интеллектуальной и эмоциональной точек зрения.

Мы часто слышим вдохновляющие рассказы о людях, начинавших с нуля, и о том, как невероятно тяжелый труд помогает обрести удачу. Вот лишь две небольшие истории, которые могут показаться вполне знакомыми людям, прилагающим огромные усилия для преодоления сложностей.

Куен Вонг родилась во вьетнамском городе Сайгон. Ее отец был государственным служащим, а мать — владелицей небольшой аптеки. Детство дочери госслужащего было вполне неплохим. Однако когда в 1975 году к власти в стране пришли коммунисты, мир Куен перевернулся с ног на голову. Ее отца отправили в трудовой лагерь на «перевоспитание», семейная аптека была закрыта, а мать Куен как владелица частного бизнеса была отправлена в тюрьму для «капиталистов». Через несколько лет стало ясно, что ситуация не улучшится, и отец уехал в США вместе с двумя детьми. Остальные члены семьи остались во Вьетнаме.

В 1980 году мать Куен посчитала своим долгом вывезти из страны дочь (которой исполнилось 16 лет) и ее семилетнего брата в поисках лучшей жизни. Она с болью в сердце посадила детей на корабль вместе с другими беженцами в надежде, что они смогут добраться до США. Мать почти не верила, что они достигнут своей цели и что она когда-нибудь еще сможет их увидеть. Через несколько дней путешествия, в ходе которого на судно несколько раз нападали пираты, корабль смог пришвартоваться у берегов Малайзии. Там пассажиры

присоединились к примерно 40 000 беженцев, отчаянно пытавшихся выжить и получить разрешение на эмиграцию в другую страну.

После четырех долгих месяцев Куен было разрешено присоединиться к отцу, который в то время жил в Техасе. Она совершенно не умела говорить по-английски и на несколько лет отстала в образовании от своих ровесников, учившихся в школе. Ее семья была бедна настолько, что Куен и ее братьям после уроков приходилось работать — примерно по

30 часов в неделю. Куен часто думала о возможности бросить школу, чтобы поддержать свою семью (которая с трудом сводила концы с концами от недели к неделе и регулярно обращалась к родственникам с просьбами о займе).

Невзирая на все сложности, Куен работала так упорно, как только могла. Все ее мысли были направлены на то, чтобы выбраться из бедности. Она была одной из лучших учениц в классе и смогла поступить в Йельский университет и даже получить стипендию. После нескольких лет изучения экономики и получения степени MBA Куен возглавила ICAN, некоммерческую организацию, работающую с вьетнамским землячеством и помогающую иммигрантам преодолеть культурные разрывы и достичь успеха в новой стране. Сейчас она делает для других людей то, о чем сама могла лишь мечтать, приехав на новую родину.

Будучи молодой девушкой, Куен совершенно не представляла себе, чего хочет достичь во взрослом возрасте, однако совершенно точно знала, что должна вытащить себя из нищеты. Она верит, что при хорошем планировании и серьезных усилиях всегда есть возможность прийти к привлекательному исходу. Опыт Куен научил ее, по ее собственным словам, тому, что «с помощью концентрации на целях и невероятно тяжелого труда всегда можно создать себе новую судьбу».

Сходную историю я слышала от Куинси Делайта Джонса III, или QD3, успешного музыкального и кинопродюсера, работавшего с такими известными артистами, как Тупак Шакур, ЛЛ Кул Джей и Айс Кьюб [41](#). QD3 был сыном музыкальной легенды Куинси Джонса, и кое-кому может показаться, что его жизнь была достаточно легкой. Но это совсем не так. Его родители развелись, когда он был еще ребенком,

после чего мать переехала с ним в Швецию (на свою родину), где они стали жить на грани нищеты. Его мать вела альтернативный образ жизни и боролась с наркозависимостью. Она не особенно беспокоилась о том, ходит ли QD3 в школу, и частенько добиралась домой с вечеринок лишь под утро.

Когда QD3 был еще подростком, он безумно полюбил брейк-данс. Он начал выступать на улицах Стокгольма, собирая в шляпу монетки от прохожих. День и ночь он отработывал танцевальные движения, стремясь довести их до совершенства. Ему повезло: в какой-то момент он попался на глаза представителю компании Levi's, который предложил ему участие в рекламном гастрольном туре. QD3 нащупал свою удачу.

Сделав первый успешный шаг на карьерном пути, QD3 продолжил упорно трудиться. Помимо танцев он занялся созданием музыкальных битов для рэп-исполнителей. Очередной прорыв случился, когда его попросили написать саундтрек к фильму о стокгольмских рэперах. Одна из песен, Next Time, написанная им в 16-летнем возрасте, был продана в количестве 50 000 копий и принесла ему первый «золотой диск». QD3 не остановился: он создал документальный фильм о Тупаке Шакуре, который был продан в количестве свыше 300 000 копий и стал трижды платиновым.

Как и Куен, QD3 страстно мечтал выбраться из нищеты, стать самодостаточным, а в конечном счете — лучшим во всем мире. Говоря словами его собственной песни, он «разжигает пламя в сердце», и, когда огонь разгорается, QD3 устремляется вперед, прилагая максимум усилий. И Куен, и QD3 бросают все свои силы — физические, интеллектуальные и эмоциональные — на борьбу со стоящими перед ними проблемами. Их примеры наглядно показывают, что упорный труд и преданность — это крайне необходимые вещи, для того чтобы приманить к себе удачу. Однако когда речь заходит об удаче, то упорный труд — это всего лишь один из рычагов, которые есть в вашем распоряжении. Есть множество других вещей, способных притягивать удачу, как магнит. Я уверена, что и Куен, и QD3 пользовались всеми доступными им инструментами.

Ричард Вайзман из британского Университета Хертфордшира много времени посвятил изучению явления удачи. Он утверждает, что «удачливые люди» имеют целый ряд общих черт, позволяющих им быть успешнее всех остальных. Прежде всего, они пользуются шансами, которые им предоставляются. Вместо того чтобы двигаться по жизни на автопилоте, они обращают внимание на происходящее вокруг и тем самым получают возможность извлечь больше ценности из каждой ситуации. Они чаще обращают внимание на объявления в профессиональных сообществах, замечают нового соседа или даже видят, что кому-то из коллег нужна дополнительная помощь. Удачливые люди также часто открыты для реализации новых возможностей и хотят попробовать что-то находящееся вне пределов их повседневного опыта. Они склонны время от времени читать книги на незнакомые им темы, путешествовать по незнакомым местам и общаться с людьми, не похожими на них самих.

Неудивительно, что удачливые люди обычно бывают экстравертами. Они чаще улыбаются и не боятся смотреть собеседникам в глаза, что способствует формированию позитивных и долгосрочных связей. Эти действия, в свою очередь, открывают двери для все новых возможностей. Удачливые люди обычно оптимистичны и ждут, что с ними произойдет что-то хорошее. Их жизнь превращается в самосбывающееся пророчество, ведь даже когда дела идут не так, как планировалось, удачливые люди находят способ извлечь что-то положительное даже из неприятных ситуаций. Их восприятие мира влияет на окружающих и помогает превратить неприятность в полезный опыт.

Короче говоря, удача притягивается к людям, склонным к наблюдениям, незашоренным, дружелюбным и оптимистичным. Вот вам еще одна простая история: несколько лет назад я зашла в небольшой магазинчик, в котором чаще всего делали покупки жители окрестных домов. В отделе замороженных продуктов ко мне подошел мужчина с маленькой девочкой и вежливо поинтересовался, умею ли я готовить лимонад. Я никак не могла определить по его акценту, откуда он родом, но поняла, что он приехал откуда-то издалека. Оказалось, что он уроженец Сантьяго, столицы Чили. Я поинтересовалась его именем и тем, что привело его в наш город. У меня не было никаких

мотивов, кроме чистого любопытства. Он сказал, что его зовут Эдуардо и что он приехал вместе со своей семьей на год, чтобы узнать побольше о предпринимательстве в Кремниевой долине. Эдуардо управлял семейным бизнесом и находился в поисках инструментов для повышения его инновационности. Я рассказала ему о программе поддержки предпринимательства в стэнфордской Школе инженерных наук и предложила свою помощь. В течение следующих месяцев я представила Эдуардо нескольким людям из предпринимательского сообщества, и он был искренне благодарен мне за это.

Прошло два года. Я собиралась лететь в Сантьяго на научную конференцию и отправила Эдуардо сообщение с предложением встретиться и выпить кофе. В последний момент перед встречей его планы изменились, и он не смог прийти. Однако он пригласил меня и нескольких моих коллег вместо этого приехать в одно место в центре Сантьяго. Добравшись туда, мы оказались в офисном здании, на крыше которого стоял вертолет, принадлежавший семье Эдуардо. Нам устроили потрясающий полет над городом, окружавшими его горами и принадлежавшим семье Эдуардо горнолыжным курортом. Это было просто невероятно! Кто бы мог подумать, что все началось с простого вопроса о том, как приготовить лимонад. Разумеется, я помогала Эдуардо совсем не потому, что хотела когда-нибудь прокатиться на вертолете. Однако мне повезло лишь потому, что я была открыта к общению с другими людьми и не забыла о них несколько лет спустя. Выше я уже говорила об искусстве превращения лимонов (проблем) в лимонад (возможности). Однако удача этим не ограничивается: порой вы можете превратить лимонад (нечто хорошее) в вертолеты (нечто по-настоящему потрясающее!).

Мир полон дверей, за которыми нас ждут потрясающие возможности, — мы просто должны захотеть их открыть. Карлос Виньоло из Университета Чили любит говорить, что, если на своем пути вы не встретили никого нового, это значит, что вы почти гарантированно упустили возможность завести дружеское знакомство и заработать миллион долларов. Его студенты часто слышат от него, что каждый раз, когда они заходят в автобус, их ждет там миллион долларов, и все, что им нужно, — это найти его. В данном случае «миллион долларов»

— это метафора для описания возможности узнать что-то новое, познакомиться с интересным человеком или же буквально заработать миллион. В сущности, сама эта книга явилась прямым результатом моего разговора с человеком, сидевшим рядом в самолете. Если бы мы не начали беседу, я бы почти наверняка не написала ничего подобного. Однако это была бы совсем другая история.

Том Келли, автор книги *Art of Innovation*, говорит, что вы должны каждый день вести себя как путешественник в чужой стране, активно изучающий окружающее его пространство. В ходе повседневной жизни мы склонны надевать на себя шоры и идти по хорошо проторенным дорогам, редко останавливаясь, чтобы оглядеться по сторонам. Однако если вы станете вести себя как путешественник в незнакомой стране, то увидите мир по-новому и значительно обогатите свой житейский опыт. Настроившись на новый лад, вы сможете разглядеть за каждым поворотом массу интереснейших вещей.

Джеймс Барлоу, глава Шотландского института предпринимательства, занимается со студентами довольно провокационным упражнением, иллюстрирующим этот тезис. Он раздает нескольким группам части пазла и включает таймер, чтобы понять, какая из групп сможет собрать его первой. Каждый кусочек пазла имеет свой уникальный номер от 1 до 500, поэтому, если вы обратите на это внимание, собрать пазл будет довольно легко. Однако, несмотря на то что номера находятся прямо перед глазами каждой группы, им требуется немало времени, чтобы их увидеть (а некоторые группы даже не догадываются перевернуть кусочки пазла). По сути, добиться удачи легко: достаточно лишь быть чуть более внимательным.

Порой требуются немалые усилия, чтобы замечать окружающую среду. Вы должны научиться этому, но, даже когда вы обращаете внимание на мир вокруг вас, вы все равно рискуете упустить по-настоящему интересную и важную информацию, находящуюся прямо у вас перед носом. Это отлично иллюстрирует известный видеоролик. Аудиторию просят внимательно наблюдать за группой людей, играющих в баскетбол, и сосчитать количество пасов, которые делает команда в белой форме. В итоге зрители легко могут ответить на этот вопрос, но при этом совершенно не замечают, что во время игры на поле появляется человек, одетый в костюм медведя, и пересекает

площадку «лунной походкой» ⁴². Иными словами, когда нам кажется, что мы обращаем на что-то полное внимание, почти всегда остается что-то еще, что мы упускаем из виду.

Обычно для иллюстрации этого я проделываю со своими студентами простое упражнение. Я отправляю их в какое-то хорошо знакомое им место (например в местный торговый центр), а затем прошу их пройтись по нескольким магазинам и обратить внимание на вещи, которые обычно кажутся «невидимыми». Они не торопясь изучают звуки, запахи и цвета, организацию выкладки и методы общения персонала с клиентами. Они замечают бесчисленное количество вещей, на которые не обращали внимания в ходе своих предыдущих быстрых визитов. Студенты возвращаются обратно с широко раскрытыми глазами и пониманием того, что мы все склонны идти по жизни с надетыми шорами.

Удачливые люди не просто обращают внимание на окружающий их мир и встречаются с интересными собеседниками — они также находят необычные способы для использования и рекомбинирования своих знаний и опыта. Большинство людей имеет в своем распоряжении отличные ресурсы, однако они не знают, как правильно их использовать. Однако удачливые люди понимают ценность своих знаний и сети знакомств. Они не боятся пользоваться этими ресурсами. В своей речи, произнесенной в 2005 году в Стэнфорде, Стив Джобс привел отличный пример. Он покинул колледж после первых же шести месяцев учебы, потому что не был уверен, зачем он вообще там находится, а кроме того, его родители не могли позволить себе оплачивать его образование. Вот как говорил об этом сам Стив:

После шести месяцев учебы я так и не смог увидеть никакой ценности обучения в колледже. Я совершенно не представлял себе, чего хочу от жизни, и не мог понять, каким образом колледж поможет мне в решении этой загадки. Кроме того, учась в колледже, я тратил деньги, которые мои родители копили всю свою жизнь. Поэтому я решил покинуть колледж и подумал, что все рано или поздно сложится для меня хорошо. В те времена я был изрядно напуган своим выбором, однако сейчас я понимаю, что это было одним из лучших решений, сделанных мной за всю жизнь. С той минуты, как я покинул колледж, я перестал заниматься предметами, которые меня не интересовали, и сконцентрировался на интересных.

В этом не было ничего романтического. Я лишился общежития, и мне пришлось спать на полу в доме друзей, собирать пустые бутылки из-под кока-колы, чтобы купить себе еды, а также проходить каждый субботний вечер по 10 километров,

чтобы получить хороший бесплатный ужин в храме кришнаитов. Я обожал эту жизнь. Многие из того, чем я занимался в то время, руководствуясь любопытством и интуицией, обернулось в последующие годы бесценным опытом. Позвольте поделиться с вами одним примером.

В то время в колледже Рид давались чуть ли не лучшие в стране уроки каллиграфии. Каждый плакат и указатель в кампусе был идеален с каллиграфической точки зрения. Так как я вылетел из колледжа и не должен был ходить на обязательные предметы, я решил пойти на курсы каллиграфии и понять, как это работает. Я узнал о шрифтах с засечками и без засечек, о правильном пространстве между различными комбинациями букв и о том, что делает типографское искусство столь великим. Это было прекрасно, интересно с исторической точки зрения, артистически тонко и неуловимо обычными научными методами. Занятия казались мне потрясающими.

Сложно было представить себе, что эти занятия окажутся сколь-нибудь полезными для моей будущей жизни. Однако десять лет спустя, когда мы проектировали новый компьютер Macintosh, ко мне внезапно вернулись прежние знания. И мы воспользовались ими при создании Mac. Это был первый компьютер с прекрасной типографикой. Ни на каком другом курсе в колледже я не смог бы узнать все то, что позволило привнести в Mac все эти пропорциональные шрифты. И если бы Windows не скопировала идеи Mac, маловероятно, что такие шрифты были бы на других персональных компьютерах. Если бы я не покинул колледжа, то никогда бы не попал на занятия по каллиграфии, а компьютеры могли бы не обрести ту прекрасную типографику, которую имеют сейчас. Разумеется, пока я был в колледже, я не мог сопоставить между собой все то, что знал, и то, чего хотел. Однако когда я через десять лет оглядываюсь назад, мой путь представляется мне вполне ясным и правильным.

Эта история наглядно подчеркивает, что вы не можете знать заранее, когда ваш прежний опыт окажется полезным и ценным. Стив Джобс был человеком с открытым мышлением и любопытством в отношении окружающего мира. Он умел собирать воедино опыт из различных сфер вне зависимости от того, нужен ли он в краткосрочной перспективе, и применять свои знания совершенно неожиданными способами. Это напоминание всем нам о том, что чем больше у нас опыта и чем шире наши познания, тем более обширными ресурсами мы обладаем для создания чего-то нового.

В ходе занятий по креативности я уделяю много внимания ценности создания новых и необычных комбинаций из идей. Чем активнее вы практикуете этот навык, чем более естественным он становится. К примеру, мы используем сравнения или метафоры для описания концепций, которые на первый взгляд кажутся никак не связанными между собой. Это дает нам возможность находить свежие решения для знакомых проблем. Для иллюстрации этого мы обычно делаем простое

упражнение. Мы просим команды дать как можно больше ответов на следующее утверждение:

Идеи напоминают _____,
потому что _____,
и, следовательно, _____.

В списке ниже приведены лишь немногие из сотен креативных ответов, которые мне доводилось видеть. В каждом случае сравнение позволяет по-новому взглянуть на понятие идеи.

- Идеи напоминают детей, потому что всем окружающим кажется, что их собственные дети прекрасны, следовательно, будьте объективны при оценке своих собственных идей.
- Идеи напоминают ботинки, потому что ботинки нужно разносить, следовательно, вам нужно время для оценки новых идей.
- Идеи напоминают зеркала, потому что они отражают окружающую среду, следовательно, для поиска еще большего количества разнообразных идей стоит обратить внимание на то, что нас окружает.
- Идеи напоминают икоту. Стоит начать, и их поток уже не остановить, поэтому нужно пользоваться всеми преимуществами того времени, когда вам в голову постоянно приходят хорошие идеи.
- Идеи напоминают пузыри, потому что они легко лопаются, поэтому с ними нужно быть осторожными.
- Идеи напоминают автомобили, потому что они способны переместить вас в новое место, следовательно, их нужно использовать для движения в нужном вам направлении.
- Идеи напоминают шоколад, потому что все его любит, следовательно, не забывайте питаться ими почаще.
- Идеи напоминают корь, потому что они заразны, следовательно, если вы хотите, чтобы у вас появлялись собственные интересные идеи, проводите побольше времени с другими людьми, склонными к креативному мышлению.

- Идеи напоминают вафли, так как самые лучшие — свежие, поэтому нужно, чтобы к вам постоянно приходили новые идеи.
- Идеи напоминают паутину, потому что они крепче, чем могут показаться, следовательно, не стоит их недооценивать.

Это упражнение помогает вам расширить границы собственного воображения и обратиться за вдохновением к окружающему миру. Некоторые люди способны делать это вполне естественным образом, извлекая немалую ценность. Как и Стив Джобс, они всегда ищут новые пути для нестандартного комбинирования своих идей, а затем упорно работают над их претворением в жизнь.

Отличным примером может служить Перри Клебан, который, к огромному сожалению, в 1991 году сломал лодыжку. Травма была крайне досадной, ведь этот заядлый лыжник не хотел пропустить сезон на склоне. Тем не менее ему удалось найти способ превратить проблему в удачу. В период восстановления после травмы он нашел пару старых деревянных снегоступов и решил попробовать позаниматься на них. Это получилось не особенно хорошо, что стало еще одной причиной для разочарования Перри. Однако, вместо того чтобы забросить их обратно в шкаф и подождать, пока лодыжка не срастется, Перри решил спроектировать новый тип снегоступов. В то время он как раз изучал вопросы промышленного дизайна и понял, что вполне может использовать вновь полученные навыки для решения собственных проблем. За следующие десять недель он спроектировал и создал восемь различных вариантов снегоступов. В будни он работал над прототипами в университетской мастерской, а на выходные выезжал с ними в горы и проводил испытания. К концу десятой недели он уже был готов запатентовать свои инновации.

После доведения дизайна до совершенства Перри вручную создал несколько пар снегоступов и решил продать их в спортивные магазины. Покупатели смотрели на его продукт и удивленно спрашивали: «А что это?» Снегоступы Перри не были похожи ни на что иное, и для этого товара не было рынка. Однако Перри был упорен: он знал, что в мире должно быть немало людей, по разным причинам не катающихся на лыжах, но желающих найти другой

способ интересного времяпрепровождения зимой в горах. В конце концов он решил сам создать рынок.

Перри лично отвозил продавцов спортивного снаряжения на уик-энд в горы, чтобы те сами испытали его изобретение. Он сообщал им, что они не обязаны продвигать снегоступы своим клиентам: он лишь хотел, чтобы они попробовали, понравится ли им этот новый вид спорта. Продавцам нравилось, и они рассказывали о своем опыте посетителям магазинов. В результате магазины спортивных товаров начали закупать у Перри его продукцию. Однако на этом проблемы не закончились.

Зачастую клиенты, покупавшие новые снегоступы Перри, совершенно не понимали, где их можно использовать. Поэтому Перри убедил горнолыжные курорты США заняться пропагандой снегоступов. Он призывал их создавать специальные трассы для снегоступов, разрабатывать карты трасс для клиентов и контролировать безопасность движения. С помощью этого были заданы все предпосылки для резкого роста рынка (за считанные годы он вырос с нуля до 50 миллионов долларов). Компания Перри под названием Atlas Snowshoe была со временем продана K2, крупному производителю спортивного инвентаря, а отлично размеченные трассы для снегоступов доступны практически повсюду.

Перри превратил целую группу проблем в серию побед. Он смог понять, в чем состоят имеющиеся у него возможности, и установить связь между сломанной лодыжкой, желанием проводить время в снегах, новыми навыками в области дизайна продуктов и убеждением, что хорошие снегоступы могут понадобиться огромному количеству людей. Он смог добиться своего, но лишь после значительных затрат времени и энергии вкупе с немалым упорством. Многие люди могли бы сдаться или остановиться перед любым новым препятствием. Однако Перри видел в каждой проблеме новые возможности, и, когда все части головоломки сложились, шансы на позитивный исход заметно возросли. Это произошло лишь потому, что Перри использовал каждый из описанных Ричардом Вайзманом навыков. Он наблюдал, делал шаги вперед, был склонен к здоровому авантюризму и оптимизму и при всем этом не боялся упорного труда. Каждая из этих черт была крайне важна для достижения поставленной цели.

Перри упорно работал над преодолением препятствий и созданием собственной удачи. Известно множество примеров других людей, бесстрашно изучающих окружающий мир в поисках потрясающих новых возможностей. Примером этому может служить история Даны Калдервуда. Дана любил театр и еще со школьных лет проводил бесчисленное количество времени, участвуя в разных любительских постановках. Мы вместе учились в школе в Нью-Джерси и считались настоящими «театральными маньяками». Для меня игра на сцене была хобби, однако Дана мечтал стать режиссером и, еще не закончив школы, начал прикладывать огромные усилия в этом направлении.

Я уже говорила, что Дана был неведом страх. Ему хватило смелости поинтересоваться у руководителя театральной студии, мог ли бы он сам поставить следующий большой спектакль. Никогда прежде ни один ученик не просил об этом, однако преподаватель согласился. Дана не ждал, когда его заметит кто-нибудь из авторитетных людей, — он просто попросил того, чего хотел. И с этого момента началась его режиссерская карьера. Он продолжал ставить пьесы в местном театре, и в какой-то момент один из выпускников школы, сделавший довольно успешную карьеру в Голливуде, дал ему мудрый совет. Он сказал Дана, что навыки работы в студенческом театре почти ничем не отличаются от того, что привыкли делать истинные мэтры. Этот совет позволил Дана укрепить веру в себя и поднять планку еще выше.

Дана продолжал учиться в киношколе Нью-Йоркского университета и пользоваться представлявшимися ему возможностями по максимуму. Он всегда оставался после занятий, чтобы пообщаться с приглашенными лекторами, а во время бесед договаривался с ними о следующих встречах или интересовался именами людей, с которыми ему имело бы смысл пообщаться. Он также начал по-новому выполнять задания, связанные со съемкой фильмов. Поначалу, как и все остальные учащиеся, он приглашал на роли своих товарищей (именно таким образом я дебютировала в кино, снявшись у Даны в новой версии знаменитой сцены в душе из фильма «Психо»). Однако Дана довольно быстро понял, что вполне может приглашать для участия в своих фильмах и настоящих звезд. Как-то раз он получил задание снять небольшой сюжет для телевидения. Большинство товарищей Даны просто взяли интервью друг у друга. Дана же

попросил об участии актрису и лауреатку премии «Оскар» Эстель Парсонс, которая в то время была по уши занята в спектакле, номинированном на премию «Тони», — и она согласилась. Можно сказать, что Дана повезло, но стоит отметить, что он обратил внимание на неочевидную и при этом потрясающую альтернативу для выполнения задания. Он поднялся на более высокую ступень, просто рассказав другому человеку о своем желании.

Со временем Дана брал на себя все более сложные задачи, и однажды ему предложили стать режиссером вечернего развлекательного шоу Конана О'Брайана. Помимо этой работы, которой он уделил много лет, Дана был режиссером и других программ, таких как шоу Рейчел Рэй и Iron Chef. Если бы Дана в 20-летнем возрасте мог увидеть себя же, но повзрослевшего, то наверняка порадовался бы своей удаче. Но на самом деле все было связано не с удачей, а с тем, что Дана использует все, что знает, во всем, что делает. Он бесстрашно пользуется возможностью делать вещи, которые прежде не делал, и каждый успешный шаг вперед позволяет ему лучше понять происходящее и получить знания, помогающие справиться с очередной, более сложной задачей.

Дана уже давно свыкся с мыслью, что режиссерская работа на большой сцене строится точно так же, как и на крошечной, и это помогает ему уверенно занимать все новые высоты. Порой кажется, что он попросту заставляет возможности постоянно появляться перед ним. Многим людям дискомфортно совершать такие скачки — они предпочитают заниматься чем-то менее масштабным. Кто-то считает, что у работы в небольших командах и с небольшими проектами есть масса плюсов. А другие мечтают о большой сцене, но боятся, что расстояние между тем, где они находятся, и тем, где хотят оказаться, слишком велико. История Даны показывает, что, исследуя окружающие нас возможности, мы можем медленно, но верно двигаться от одной сцены к другой, каждый раз оказываясь немного ближе к нашей конечной цели.

Итак, как мы уже видели, нам вполне по силам спроектировать свою удачу с помощью упорного труда и концентрации на целях. Однако в нашем распоряжении есть и другие инструменты: открытость новым возможностям, появляющимся у нас на пути, использование всех

преимуществ, которые дают нам возникающие шансы, тщательное внимание к миру вокруг нас, общение с максимально широким кругом людей и превращение этого взаимодействия в наиболее позитивное. Удачливость человека всегда связана с превращением плохой ситуации в хорошую или улучшением и без того хорошей ситуации. Когда мы начинаем сознательно помещать себя в непривычные обстоятельства и собирать новый и необычный опыт, бесстрашно пытаюсь подняться на сцену, на которой хотим играть пьесу своей жизни, наши шансы на удачу значительно повышаются.

[41](http://ecorner.stanford.edu) Подкаст с участием QD3 и ЭмСи Хаммера вы можете найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

[42](http://www.youtube.com/watch?v=2pK0BQ9CUHk) Видео с игроками в баскетбол и медведем с «лунной походкой» вы можете посмотреть по адресу <http://www.youtube.com/watch?v=2pK0BQ9CUHk>.

Глава 8. Нарисуйте мишень вокруг стрелы

Кто бы мог подумать, что упаковка открыток, которую мама подарила мне на десятый день рождения, окажется одним из самых ценных подарков, которые я когда-либо получала. В верхней части каждой из голубых открыток крупными буквами было написано мое имя. Тогда же мама показала мне, как составлять благодарственные письма, и объяснила, насколько они важны. Она смогла научить меня поразительно важной вещи. Когда я выросла и полностью погрузилась в мир взрослой работы, то часто пыталась идти по стопам матери, которая всегда знала, как вести себя в том или ином окружении. Однако важность написания благодарственных писем остается чуть ли не самым важным навыком, который я у нее переняла.

Внимание к тому, что делают другие, оказывает огромное влияние на то, как вас воспринимают окружающие. Помните: если кто-то делает что-то для вас, всегда возникают так называемые альтернативные издержки. Иными словами, если кто-то в течение дня уделяет вам время, он тем самым лишает времени самого себя или кого-то еще. Можно легко одурачить себя, считая, что ваша просьба слишком незначительна. Однако, когда другой человек по-настоящему занят, для него не существует незначительных вопросов. Человеку приходится бросить то, что он делает, сконцентрироваться на вашей просьбе и найти достаточное для формулирования ответа время. Помните об этом и никогда не забывайте поблагодарить людей, которые что-то делают для вас. Превратите написание благодарственных писем в свою обязанность и рассматривайте ситуации, когда вы не отправляете таких писем, как исключительные. К сожалению, на практике этим занимается крайне мало людей, поэтому вы, вне всякого сомнения,

будете выбиваться из толпы.

Некоторые из мелочей, определяющих вашу жизнь, кажутся простыми, а другие — куда более сложными. Что-то интуитивно понятно, а что-то вызывает немалое удивление. Чему-то учат в школе, а чему-то нет. Не понимая этих простых вещей, я годами делала много ошибок, порой необратимых.

Прежде всего помните, что в мире вокруг вас всего лишь 50 человек. Разумеется, это не стоит понимать буквально. Однако очень часто бывает, что вы сталкиваетесь со знакомыми или со знакомыми своих знакомых в любом уголке мира. Человек, сидящий рядом с вами, может в будущем стать вашим начальником, сотрудником, клиентом или даже родственником. За время вашей жизни одни и те же люди могут играть множество разных ролей. Много раз случалось, что мои бывшие руководители обращались ко мне за помощью, да и я сама шла за советом к людям, когда-то находившимся у меня в подчинении. Роли, которые мы играем, со временем меняются, причем удивительным образом, и порой некоторые люди с поразительным постоянством продолжают появляться в нашей жизни.

Так как мы живем в маленьком мире, важно никогда не сжигать мостов, как бы вам порой этого ни хотелось. Вам наверняка не будет нравиться кто-то из окружающих, да и вы не будете нравиться всем подряд, но не стоит превращать такие отношения в откровенную вражду. К примеру, когда вы ищете новую работу, вполне вероятно, что человек, проводящий с вами собеседование, знает кого-то из ваших знакомых. В этой ситуации ваша репутация начинает бежать впереди вас. И это здорово, если она отлична, но если нет, это может оказаться крайне вредным для вас.

Множество раз мне доводилось видеть, как вокруг меня разворачивался следующий сценарий. Представьте себе, что вы участвуете в собеседовании о приеме на работу вместе с десятком других кандидатов. Все идет хорошо, и ваша кандидатура кажется предпочтительной. В ходе интервью ваша собеседница смотрит на ваше резюме и обнаруживает, что вы работаете вместе с ее старой подругой. После интервью она звонит подруге, чтобы узнать о вас

побольше. Обычный комментарий со стороны третьего лица способен дать вам работу или закрыть перед вами двери. Во многих случаях вы можете считать, что работа уже у вас в кармане, однако затем получаете письмо с отказом. Вы никогда не знаете, что именно нанесет вам удар.

В сущности, репутация — это ваш единственный ценный актив, поэтому берегите ее. Однако не стоит впадать в отчаяние, если вы совершите какую-то ошибку. Любые ошибки, связанные с репутацией, можно компенсировать. С годами я сформулировала метафору, которая помогла мне правильно относиться к этому вопросу: каждый опыт взаимодействия с другим человеком напоминает каплю воды, падающую в бассейн. По мере накопления опыта общения с определенным человеком падение капель учащается, а бассейн углубляется. Позитивное взаимодействие представляет собой капли чистой воды, а негативное символизируют капли, окрашенные в красный цвет. Очевидно, что их влияние не одинаково. Несколько прозрачных капель могут растворить красную каплю, но эта пропорция различается для разных людей. Для людей, склонных к прощению, достаточно нескольких позитивных примеров, или чистых капель, чтобы растворить негативный опыт, а людям, менее склонным к прощению, нужно гораздо больше чистой воды, чтобы смыть следы красного. Помимо этого, для большинства людей вода из бассейна испаряется медленно. В результате мы склонны обращать внимание на недавний опыт, а не на события, случившиеся много лет назад. Эта метафора предполагает, что если у вас есть значительный позитивный опыт общения с другим человеком, то вы вряд ли заметите единственную красную каплю. Она напоминает каплю красных чернил, попадающую в океан. Но если вы не знали человека достаточно хорошо, единственная красная капля способна окрасить в красный цвет весь бассейн. Вы можете смыть негативное ощущение с помощью потока позитивного взаимодействия, позволяющего красным каплям полностью исчезнуть, но для полной очистки бассейна вам потребуется немало работы. Я обнаружила, что порой бассейн не очищается полностью. В таких случаях самое правильное — прекратить общение с определенным человеком.

Эта история служит напоминанием о том, насколько важен наш опыт общения с другими людьми, будь то друзья, семья, коллеги по работе или поставщики услуг. Некоторые организации специально собирают информацию о том, как именно вы (в качестве клиента) относитесь к ним, и выстраивают в зависимости от этого свое отношение к вам. К примеру, в одной хорошо известной бизнес-школе фиксируется каждый акт взаимодействия кандидата с персоналом. Если он грубо ведет себя с секретарями, это заносится в его файл и начинает играть свою роль при принятии решения о его приеме в школу. Это также делается в таких компаниях, как JetBlue. По мнению Боба Каттона, приведенному в его книге No Asshole Rule, если вы будете постоянно вести себя грубо по отношению к персоналу JetBlue, то через какое-то время попадете в черный список и при всем желании не сможете воспользоваться услугами компании.

Разумеется, вы не можете постоянно делать всех окружающих вас людей счастливыми, а некоторые ваши действия будут приводить к конфликтам. Один из способов управлять такими ситуациями состоит в том, чтобы описать на листе бумаги, что случится потом, когда пыль рассеется.

Я вспоминаю, как несколько лет назад ко мне обратился за советом один студент. Он руководил университетским соревнованием бизнес-планов, и одна команда не представила свои результаты на финальном этапе. Как и все дошедшие до финала, эта команда работала над проектом уже семь месяцев и преодолела на этом пути множество препятствий. Случилось так, что участники не получили сообщения о времени презентации отчасти потому, что объявление было вывешено слишком поздно, а отчасти потому, что они не обратили на него внимания. Мой собеседник никак не мог понять, как ему действовать. У него было два четких варианта: жестко придерживаться правил и дисквалифицировать команду либо же повести себя мягче и найти для ее презентации другое время. В глубине души он считал верным придерживаться правил. Все остальные команды сдали свои задания в срок, и перекройка графика стала бы мучительна. Я дала ему единственный совет: что бы он ни сделал, впоследствии он должен

быть довольным своим решением. Я настоятельно попросила его представить себе, каким образом он мог бы описать эту ситуацию в будущем, на гипотетическом собеседовании при приеме на работу. В конечном счете команде было разрешено выступить.

Позже я поняла, что, если вы станете размышлять о том, каким образом рассказали бы историю о случившемся в будущем, это может стать отличным инструментом для разрешения огромного количества разных дилемм. Поэтому уже сейчас создавайте такие истории, чтобы в будущем с гордостью рассказывать о них.

Ошибки совершает каждый, и беспомощное барахтанье — это естественная часть жизни, особенно когда вы делаете что-то впервые. Я провела бесчисленное количество часов, ругая себя за все сделанные глупости. Однако я также поняла, что самое главное в этом процессе — это возможность научиться на ошибках чему-то новому. К примеру, крайне важно уметь извиняться. Простое признание того, что вы ошиблись, имеет огромные последствия. Нет нужды в длинных обсуждениях и объяснениях, просто скажите: «Я не смог сделать так хорошо, как хотелось бы. Приношу свои извинения». Чем раньше вы это сделаете после того, как поняли свою ошибку, тем лучше. Если перед тем, как принести свои извинения, вы ждете слишком долго, проблема продолжает нарастать.

У меня было немало возможностей попрактиковаться в исправлении последствий своих ошибок. Особенно мне запомнилась следующая история: вскоре после того как я окончила школу, я прочитала в местной газете статью о планах строительства Технологического музея в Сан-Хосе. Мне показалось, что это прекрасное место для работы. Директором музея должен был стать Джим Адамс, стэнфордский преподаватель и один из пионеров исследований креативности. Я принялась каждый день названивать в офис музея в попытках поговорить с ним, но каждый раз мне отвечали, что Джима нет на месте. Хотя я и не оставляла сообщений, работница музея, отвечавшая на звонки, стала узнавать мой голос и информировала Джима каждый раз, когда я звонила. К тому моменту, когда я наконец дозвонилась до Джима, стопка уведомлений о моих звонках на его столе была высотой в несколько сантиметров.

В итоге Джим согласился встретиться со мной. Я умудрилась произвести отличное впечатление в ходе интервью, однако у него не было позиции, которую он мог бы мне предложить. Он посоветовал мне пообщаться с женщиной, недавно нанятой для работы с дизайном экспозиции. Не исключая, что первым же заданием этой дамы было избавиться от меня. Она пригласила меня на деловой ужин, но не успели мы сделать заказ, как она сказала: «Прежде всего хочу отметить, что вы не очень подходите этой организации. Вы слишком настырны». Я почувствовала, как на глаза начинают наворачиваться слезы, и крепко задумалась над тем, как можно выйти из этого штопора. Я извинилась за свою назойливость, сказала, что ценю отклик с ее стороны, а затем заметила, что большинство людей назвали бы меня в подобной ситуации энергичной и склонной к энтузиазму. Также я заметила, что мне было крайне полезно узнать, что я, сама того не желая, за счет чрезмерного энтузиазма создала о себе превратное впечатление. Напряжение растаяло, мы начали потрясающую беседу, и я покинула встречу с предложением о приеме на работу.

Эта история демонстрирует, насколько важно брать на себя ответственность за свои действия и желать научиться чему-то новому на своем опыте. Разобравшись с этим, вы сможете быстро двинуться вперед. И, закрывая затронутый ранее вопрос, не могу не отметить, что курс по креативности, который я в настоящее время преподаю в Школе инженерных наук в Стэнфорде, был впервые создан и прочитан много лет назад именно Джимом Адамсом. Этот мир действительно тесен!

Исследование Джинни Каваджи, эксперта в области межличностных взаимодействий, показывает, что люди, демонстрирующие готовность учиться, могут достаточно эффективно справляться с окружающими их негативными ситуациями. Джинни проводила эксперименты, в ходе которых интервьюеров настраивали против кандидатов на работу перед собеседованием с ними. Каждой из трех групп кандидатов дали свое задание. Цель первой группы состояла в том, чтобы получить работу, второй — научиться из разговора чему-то новому, а третья группа должна была вести себя как обычно. Джинни обнаружила, что негативное предубеждение со стороны интервьюера лишь усилилось

при общении с контрольной группой и группой, желавшей получить работу. Однако кандидаты, чья задача состояла в том, чтобы в ходе взаимодействия научиться чему-то новому, смогли преодолеть это предубеждение.

Нас редко учат применять и еще один важный жизненный навык — способность договариваться. Чаще всего наше взаимодействие с другими людьми как раз и представляет собой серию переговоров, и нам здорово мешает, если мы не знаем каких-либо основ этого процесса. Мы обсуждаем с друзьями, чем займемся субботним вечером, договариваемся с членами семьи, кто будет мыть посуду или оплачивать счета, решаем с коллегами, кто задержится на работе и завершит важное задание, и торгуемся с продавцами о цене машины, которую хотим купить. Мы проводим в переговорах значительную часть дня, однако сами не осознаём этого и уж тем более не понимаем, как делать это эффективнее.

Часто я провожу со студентами упражнение, которое на первый взгляд представляет собой простые переговоры между кандидатом на работу и работодателем [43](#). Собеседникам необходимо прийти к соглашению по восьми вопросам, в том числе зарплате, времени отпуска и должностных обязанностях. Для каждого из собеседников определены цели по каждому вопросу, то есть каждый в результате должен обеспечить себе максимум ценности. Обычно участники дискуссии начинают обсуждение, двигаясь по списку тем. Достаточно быстро они понимают, что стратегия последовательного обсуждения не работает. В конце 30-минутных переговоров некоторые пары приходят к согласию, другие же расходятся, не найдя компромисса. Те, кому удастся достичь консенсуса, обычно делятся на две категории: готовые к совместной работе и те, кто чувствует в результате переговоров дискомфорт. Некоторые пары достигают примерно одинаковых результатов, а результаты других кажутся достаточно странными и необычными. Что же происходит в этой ситуации?

Главная ошибка при переговорах такого рода состоит в том, что стороны делают неточные предположения, и самое главное из них — предположение о том, что интервьюер и кандидат имеют

противоположные цели. Кандидат считает, что интервьюер хочет чего-то иного, — на самом же деле у двух из восьми тем целевые функции обеих сторон совпадают, две — полностью противоречат друг другу, еще две более важны для кандидата, а две последние более важны для рекрутера. Это может показаться странным, но при внимательном рассмотрении вполне адекватно отражает большинство ситуаций, возникающих в жизни. Интересы сторон достаточно часто совпадают даже тогда, когда им кажется, что они находятся на противоположных позициях. А обсуждаемые вопросы почти всегда имеют большую ценность лишь для одной из сторон.

Ключ к успешным переговорам лежит в способности определить интересы всех сторон и таким образом улучшить исход для всех участников. Сказать это проще, чем сделать, так как большинство людей предпочитает не распространяться о своих интересах. Им кажется, что такая манера поведения обеспечивает им более сильную позицию на переговорах. Однако достаточно часто эта стратегия приводит их не туда, потому что в реальной жизни вы должны сопоставлять свои интересы с тем, чего хочет другая сторона.

Не так давно я покупала машину. Я предположила, что продавец хочет, чтобы я потратила на нее как можно больше, а я сама, понятным образом, хотела потратить меньше. Тем не менее я решила проверить свое предположение. Во время тест-драйва я задавала продавцу множество вопросов об автомобильной отрасли, в том числе и о зарплате продавцов. Я узнала, что комиссионные продавца составляют лишь незначительную долю от цены машины. В основном его бонус был основан на оценке его работы клиентом вне зависимости от цены автомобиля. На это я сказала, что для меня не составит проблемы дать ему хорошую оценку в обмен на привлекательную для меня цену. Эта ситуация была выигрышной для обеих сторон. Прежде я не могла и представить себе, что наши интересы могут настолько соответствовать друг другу. Все, что мне было нужно, — это найти время и внимательно изучить этот вопрос.

Хорошая новость состоит в том, что вы можете развивать переговорные навыки практически каждый день. Позвольте поделиться с вами историей, подтверждающей, что успешные переговоры могут начаться в любой ситуации. Пару лет назад я была в

Пекине на конференции, а мой коллега Эд Рубеш встретил там некоторых из своих бывших студентов тайландского университета Таммасат, которые приехали в Китай, чтобы на рассвете совершить восхождение на Великую Китайскую стену. Эта идея показалась мне фантастически прекрасной, и я тоже захотела подняться на стену на рассвете. Поначалу мне показалось, что организовать такое восхождение довольно просто, однако это оказалось совсем не так. Для начала я поговорила с консьержем в гостинице, затем с одним из местных преподавателей, затем с водителями такси, стоявших около гостиницы. Никто из них не был готов помочь мне в реализации идеи. В то же самое время ею заинтересовалось множество моих коллег. Мы договорились встретиться в холле гостиницы в три часа утра. Я совершенно не хотела разочаровывать их, но при этом никак не могла понять, каким образом реализовать эту идею. Я израсходовала все очевидные варианты решения.

Через дорогу от моей гостиницы находилась школа, в которой детей учили английскому языку. Я решила зайти туда в надежде, что найду кого-то, с кем смогу обсудить ситуацию на своем родном языке. Консьерж предложил мне побеседовать с 17-летним учеником, стоявшим в холле. Я представилась, и мы завели разговор. Моя цель состояла в том, чтобы убедить его помочь мне достичь своей цели. Уже через несколько минут я знала, что он успешный студент, музыкант и спортсмен, готовящийся к поступлению в колледж. Эврика! Я нашла способ помочь ему и сказала, что, если он поможет мне организовать поход на Великую стену на рассвете, я смогу написать рекомендательное письмо для его колледжа. Идея показалась привлекательной и ему, и уже через несколько часов он решил мою проблему. После этого я с огромным удовольствием написала рекомендательное письмо, в котором описывались его инициативность, креативность и щедрость. Совместными усилиями мы создали ситуацию, выигрывающую для обеих сторон.

Стэн Кристенсен, преподающий курс по ведению переговоров в Стэнфорде, создал свою карьеру на умении извлекать ценность из переговорного процесса [44](#). Он обнаружил, что большинство людей не пользуется возможностями, возникающими в ходе переговоров, из-за

того что они делают некорректные предположения. Стэн рекомендует искать в переговорах то, что вас удивляет, — любое удивление является признаком неверно сделанного предположения. Он также советует избирать в переговорах подход, основанный на интересах и стиле вашего собеседника, а не на ваших собственных интересах. Не готовьте перед переговорами детальный план — вместо этого послушайте, что скажет другая сторона, и поймите, чем она руководствуется. Это поможет вам прийти к позитивному для обеих сторон исходу.

Родительский труд дает нам бесконечные возможности для оттачивания навыков ведения переговоров. К примеру, несколько лет назад Джош хотел купить новый велосипед. Он очень интересовался велогонками и «нуждался» в красивом новеньком аппарате. Придя как-то раз к нам с Майком, он сказал: «Я внимательно поискал и нашел идеальный велосипед. Он мне очень нужен». Мы ответили ему так: «Отлично, но мы не планировали потратить на велосипед так много денег. Мы хотели ограничиться примерно половиной этой суммы. Но, может быть, ты сможешь найти какой-то более привлекательный для нас способ покупки велосипеда?» Я призвала Джоша подумать о том, что он может сделать полезного для нас с Майком и достаточного для того, чтобы мы приняли решение в его пользу. Иными словами, что он мог бы сделать, чтобы наша жизнь стала проще?

Джош подумал несколько дней, а затем вернулся к нам с предложением. Он предложил заниматься стиркой своих вещей, ходить в магазин и готовить ужины для всей семьи три раза в неделю. Мы с Майком решили, что это хорошая идея. Стирка и приготовление еды освобождали нам немало времени, а кроме того, Джош получал возможность освоить несколько важных навыков. Мы согласились. Джош получил велосипед и стал крайне серьезно относиться к своим обязанностям. Как и все родители, мы имеем массу возможностей для обсуждения будущих «сделок», и самое главное в этом процессе — показать, что главная цель любых переговоров состоит в том, чтобы перейти к следующим. Иными словами, первая сделка — это только начало.

Если первые переговоры оказались честными и сбалансированными, а обе стороны готовы сохранить такой же дух, то велики шансы на то,

что следующие переговоры пройдут еще более успешно. Как я уже неоднократно упоминала, мы живем в небольшом мире, где повторяющиеся события — вполне нормальная вещь.

Некоторые ситуации по своей природе не могут быть выигрышными для обоих участников — в этом случае лучше просто уйти. Для демонстрации этой мысли Стэн обычно дает своим студентам задание по заключению сделки на рынке недвижимости. Если вы заранее знаете, в чем состоят интересы различных участников, вам становится ясно, что между их целями нет точек соприкосновения и что прекращение переговоров будет лучшим вариантом действий. Невзирая на это, большинство студентов все равно пытается заключить сделку, пусть даже и на невыгодных для себя условиях. Множество из нас придерживается ошибочного мнения, что сделка в любом случае лучше, чем прекращение переговоров. Разумеется, это не всегда правильно, и зачастую вам стоит рассматривать прекращение переговоров как вполне разумный вариант действий.

Лучший способ понять, когда нужно уйти, — это осознать, какие еще варианты у вас есть: таким образом вы сможете сравнить различные имеющиеся возможности. У специалистов по переговорам есть специальная аббревиатура для таких случаев — BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement, лучшая альтернатива переговорному соглашению) ⁴⁵. Перед началом любых переговоров вы должны понять, в чем состоит их BATNA. Для иллюстрации этой концепции Стэн использует пример с участием компании Disney и группы защитников окружающей среды. Disney хочет выстроить новый тематический парк, но экологи возражают. Они постоянно задают компании Disney вопросы, что именно она собирается делать для защиты окружающей среды в процессе строительства и эксплуатации парка. Стороны не могут прийти к соглашению. Результат? Парк не строится. Однако вскоре после этого земельный участок продается девелоперу, который возводит на нем жилой комплекс. Очевидно, что такое строительство оказывает на окружающую среду куда большее негативное воздействие, чем создание тематического парка. Если бы защитники окружающей среды

приняли во внимание BATNA, то поняли бы, что для них соглашение с Disney — самый предпочтительный исход.

В целом эффективные переговоры требуют, чтобы вы поняли и свои цели, и цели другой стороны, затем попытались прийти к исходу, выигрышному для обеих, а также знали, когда нужно сворачивать переговоры и уходить. Это кажется легким, но на самом деле управление этими навыками и достижение удовлетворенности всех сторон — вовсе не простое дело.

Другой ценный навык — умение помогать другим. Во время учебы в колледже я общалась с родителями примерно раз в неделю. В конце каждого звонка мама спрашивала меня: «Чем я могу тебе помочь?» Щедрость этого жеста всегда производила на меня впечатление. В большинстве случаев она не могла быть для меня полезной, однако мне было комфортно от одной лишь мысли о том, что при необходимости она всегда придет на помощь. Став старше, я поняла, что каждый из нас может сделать то же самое для друзей, семьи и коллег. Любому вашему другу понравится, если вы предложите ему помощь. Лишь малая доля из них ухватится за это предложение, а их запросы будут, скорее всего, довольно скромными. Лишь в редких случаях вас попросят сделать что-то, чего вы сделать не можете или не хотите. Но даже когда вы отказываетесь, друзья остаются благодарными за ваше предложение и принимают тот факт, что порой вы неспособны им помочь.

Если вы еще не практикуете этот подход, то я рекомендую вам начать его использовать хотя бы время от времени. Однако, если ваше предложение будет встречено с одобрением, вам придется помогать другим — искренне и честно. Как говорит Гай Кавасаки: «Вы постоянно должны пытаться вести себя как настоящий “*mensch*”». Далее он продолжает: «*Mensch* помогает людям, которые не обязательно отплатят ему тем же в будущем. Разумеется, нет ничего сложного в том, чтобы помочь людям, которые в будущем могут отплатить вам тем же, но понятие “*mensch*” означает помощь другим даже тогда, когда они гарантированно не смогут помочь вам в ответ. Если хотите, можете назвать это кармой, однако чаще всего мы готовы помогать именно щедрым и внимательным к другим людям» [46](#).

Я четко помню одну ситуацию, в которой совершенно не понимала, как это сделать. Когда я только поступила в колледж, в моем классе был физически неполноценный парень: для ходьбы ему были необходимы костыли. Как-то раз, идя вниз по лестнице, он споткнулся и упал. Пока он безуспешно пытался встать, я никак не могла решить, как поступить. С одной стороны, я понимала, насколько сложно ему ходить без посторонней помощи, но с другой — боялась, что если я приближусь к нему, то могу смутить его вниманием к его физическому недостатку. Примерно то же самое я чувствовала, когда мой однокурсник потерял мать, умершую после продолжительной болезни. Я не знала, что сказать, боялась сделать что-то неправильное и предпочла отмолчаться. Много лет спустя я занималась бегом на территории кампуса в Стэнфорде. Накануне было дождливо, и внезапно я упала в грязь. Мне было больно, я сидела в грязи со слезами на лице. Мимо меня прошло не меньше десятка человек, однако никто не поинтересовался, можно ли мне как-то помочь. И в этот самый момент я поняла, что именно должна была сказать парню, растянувшемуся перед всем классом много лет назад, и школьному товарищу, потерявшему мать. Все, что было нужно, — это вопрос: «Ты в порядке? Могу ли я что-нибудь для тебя сделать?» Теперь это кажется совсем простым. Удивительно, что мне потребовалось так много лет, чтобы понять это.

Этот же подход вполне применим, когда в команде появляются новички. К сожалению, большинство из нас тратит слишком много времени на ситуации, в которых мы можем выиграть только за счет кого-то другого, поэтому нам сложно научиться помогать окружающим. Я помню, как на первой неделе в колледже попросила одну из знакомых по общежитию девушек помочь мне с домашним заданием. Не медля ни секунды, она ответила: «Если я тебе помогу, ты окажешься лучше меня и сможешь поступить в медицинскую школу, а я нет». Я совсем не преувеличиваю: она не желала мне помочь только потому, что через четыре года мы с ней могли бы оказаться конкурентками. Много лет спустя я слушала жалобы своего сына на то, что практически по всем предметам оценки выставляются по методу кривой. Иными словами, помимо концентрации на учебном материале он и его товарищи должны были думать о том, насколько

хороши их результаты относительно результатов всех остальных. Разумеется, в таких условиях помощь другому человеку становится маловероятной.

После нескольких лет работы в этой среде я совершенно не представляла себе, что значит быть хорошим командным игроком. Мне потребовалось немало времени, чтобы понять, что конкурентное мышление, при котором вы побеждаете за счет кого-то другого, совершенно непродуктивно. Почти все происходящее в нашей жизни делается в составе команд, и люди, не умеющие помогать другим стать успешнее, оказываются в проигрышном положении. Лучшие командные игроки многое делают для того, чтобы и другие достигли успеха. В сущности, чем выше вы поднимаетесь в корпоративной иерархии, тем меньше ваш индивидуальный вклад. Вместо этого вашей работой становится лидерство, вдохновение и мотивация других. Большая часть вашей работы начинает выполняться коллегами, воплощающими в жизнь ваши идеи. Соответственно, если вы не можете хорошо работать с другими, это приводит к невозможности исполнять намеченные планы. Успешные командные игроки понимают, чем руководствуется каждый участник команды, и ищут способы помочь другим в достижении успеха. Кроме того, великие лидеры умеют делать так, чтобы каждый член команды мог наилучшим образом проявить свои сильные стороны.

Мне доводилось работать в командах, участники которых считают, что эта работа дается им легко. Это идеальная рабочая среда. Каждый человек делает то, что получается у него лучше всего, и признателен всем остальным представителям команды за вносимый ими вклад. Каждый участник занимается работой, идеально подстроенной под его навыки и интересы. Все понимают, что их вклад в общее дело достаточно ценен, и в той же степени ценят достижения других. Это прекрасно иллюстрирует выражение «нарисовать цель вокруг стрелы». Впервые я услышала его от своего коллеги Форреста Глика. В годы его работы в Гарвардском университете эта фраза была настоящей мантрой его группы. Идея состоит в том, чтобы найти самого талантливого человека (стрелу) и нарисовать вокруг его занятий цель, сконцентрировав вокруг нее работу всех остальных. Если вы позволяете по-настоящему талантливым людям делать то, что

получается у них лучше всего, результат окажется просто превосходным. Они почувствуют себя на своем месте, а следовательно, их производительность будет выше, чем в ситуации, когда бы они занимались чем-то не соответствующим их талантам или интересам. Самое главное в этом случае — собрать команду с правильным набором дополняющих друг друга навыков.

Ваша цель как потенциального кандидата на работу состоит в том, чтобы понять, подходит ли вам предлагаемая вакансия (иными словами, правильная ли вы стрела для данной цели). Слишком часто мы концентрируемся на самом факте получения работы, а не на том, насколько она соответствует нашим навыкам и интересам и, что еще более важно, можем ли мы сработаться с другими представителями команды. Один из способов состоит в том, чтобы поговорить с собеседниками помимо работы о чем-то еще. Для этого вы можете включить в свое резюме рассказ о своих хобби и интересах: это может послужить крючком для интервьюера и позволит увидеть вас с новой стороны. Такие вещи случались в моей жизни множество раз. Иногда это может быть любовь к индийской кухне, заинтересованность в вашей коллекции окаменелостей, факт принадлежности к одному и тому же студенческому братству или занятия одним и тем же видом спорта в школьные годы. Подобные крючки заставят интервьюера видеть в вас живого человека, а не ходячий набор профессиональных навыков. Кроме того, это отличный способ узнать больше о самом интервьюере.

Толковые люди часто делают одну ошибку: они занимаются чрезмерной рационализацией и делают не «правильные», а «разумные» вещи. Рэнди Комисар, автор книги *The Monk and the Riddle*, полагает, что две эти концепции часто путают между собой. Умные люди зачастую слишком глубоко анализируют проблему, создают решение, которое, как им кажется, лучше всего соответствует их интересам (то есть делают толковый выбор), однако такое решение не является верным. Для иллюстрации этой мысли Рэнди поделился историей из собственной жизни. Один подрядчик, работавший над ремонтом дома Рэнди, ужасно сделал свою работу, и для исправления его ошибок требовалось еще больше труда. Спустя довольно

продолжительное время после окончания работы он позвонил Рэнди и сказал, что тот не оплатил окончательный счет. Зная о том, насколько подрядчик неорганизован, Рэнди был почти уверен, что тот не сможет доказать этот факт. Однако, изучив собственные записи, Рэнди обнаружил, что действительно не оплатил счет. Конечно, ему было довольно просто обвинить подрядчика в том, что ошибка вкралась в его бухгалтерию, и ничего не оплачивать. Однако Рэнди знал, что, невзирая на свое разочарование работой подрядчика, он все равно был должен тому деньги. И он выписал чек, понимая, что делает верный шаг.

Когда я размышляю о сравнении «разумных» и «правильных» вещей, то часто вспоминаю одно судебное разбирательство, на котором я была в составе присяжных. Суть дела заключалась в неправомерном увольнении: работница обвинила своего работодателя в том, что он уволил ее без видимых причин за несколько дней перед тем, как она могла реализовать имевшиеся у нее опционы на акции компании. Разбирательство продолжалось несколько недель, и у меня было время подумать о «правильном» исходе этого дела. Закон был на стороне работодателя, потому что согласно условиям контракта сотрудник мог быть уволен в любой момент. Однако присяжным не было до конца понятно, было ли решение работодателя об увольнении «правильным», принимая во внимание, когда именно оно было сделано. Присяжные спорили между собой несколько дней. Теперь я понимаю, что мы разрывались между «правильным» и «умным» решениями. В конечном счете мы встали на сторону истицы, однако работодатель должен был выплатить ей меньшую сумму, чем она просила. Позднее я узнала, что на это решение была подана апелляция и судебное разбирательство возобновилось.

Обе эти истории наглядно показывают, что между действительно правильными решениями и решениями, которые кажутся вам правильными при рациональном размышлении, есть большая разница. Ваши действия всегда влияют на то, как воспринимают вас другие, и, как уже упоминалось бесчисленное множество раз, скорее всего, вы столкнетесь с этими людьми и в дальнейшем. И будьте уверены, что они будут хорошо помнить о том, как вы себя вели.

Одна из основных проблем, мешающих людям, состоит в том, что они берут на себя слишком много. Со временем это приводит к разочарованию. Жизнь можно представить себе как огромный шведский стол с разнообразными блюдами-возможностями, но, если вы положите себе на тарелку слишком много, это приведет к несварению. В жизни, как и на шведском столе, вы можете попробовать все, что захотите, но не делайте это одновременно. Подход может быть таким: в каждый момент времени выбирать три приоритета и при этом понимать, что они изменятся, когда изменится ваша жизнь. В этой концепции нет ничего нового. Фактически принцип «правила трех» уже давно используется американским корпусом морской пехоты и другими воинскими подразделениями. За многие годы проб и ошибок военные обнаружили, что большинство людей одновременно может глубоко заниматься всего тремя вещами. В результате вся военная система выстроена именно вокруг этого принципа. Отделение в американской армии состоит из нескольких бойцов, взвод — из 3–5 отделений, а рота — из нескольких взводов. Военные экспериментировали и с «правилом четырех», однако оно оказалось куда менее эффективным.

Самоограничение тремя основными приоритетами может показаться довольно пугающим. Однако вы в силах избегать так называемой Тирании Слова «Или» (то есть вам не нужно выбирать между различными вещами). На помощь вам приходит серийность. К примеру, если у вас рождается ребенок, вы можете на время ослабить работу по другим направлениям. Вы откладываете в сторону прочие дела, когда наступает срок сдачи важного проекта. При этом существует множество способов одновременного удовлетворения сразу нескольких желаний. К примеру, если вы любите готовить и хотите проводить время с друзьями, то можете создать клуб поваров-любителей. Несколько лет назад я познакомилась с женщиной, которая организовала группу под названием Chop and Chat («Режь и болтай»). Каждую субботу шесть женщин собирались вместе дома у одной из них и занимались готовкой. Участницы приносили с собой ингредиенты для нескольких блюд, а после приготовления делили еду на шесть больших порций. Иными словами, каждая из них уносила домой шесть блюд — по одному для каждого буднего дня. Этот метод

представлял собой изобретательный способ совмещения процессов приготовления еды и интересного общения.

Точно так же и вы можете найти инновационные пути для совмещения работы и других интересных для вас вещей. Возьмем, к примеру, Ферн Мандельбаум, бизнес-леди, занимающуюся венчурным финансированием проектов. Можно было бы предположить, что Ферн проводит все свои деловые встречи в офисе. Однако на самом деле Ферн — заядлая спортсменка, поэтому, если вы хотите обсудить с ней новый проект, будьте готовы отправиться на напряженную тренировку. Каждый знакомый Ферн знает, что на встречу с ней стоит идти в кроссовках и с бутылочкой воды. Ферн понимает, что такой метод ведения переговоров позволяет и лучше узнать каждого предпринимателя, ищущего финансирование, и насладиться свежим воздухом и спортом. Стоит вспомнить и о Линде Гасс, знаменитой художнице, рисующей свои картины на шелке. Помимо карьеры в этой области она уделяет много внимания вопросам охраны окружающей среды. За многие годы работы ей удалось совместить свои интересы: с помощью творчества она доносит до аудитории информацию о важных проблемах в области защиты природы [47](#).

Давайте теперь суммируем вышесказанное. На самом деле достаточно просто избегать препятствий, которые люди сами создают на собственном пути. Один из лучших методов — демонстрация искренней благодарности помогающим вам людям. Держите на столе пачку благодарственных карточек и используйте их как можно чаще. Никогда не забывайте, что наш мир невелик и что вы с большой долей вероятности будете снова и снова сталкиваться с одними и теми же людьми. Защитите и улучшите свою репутацию — это ваш самый ценный актив, который нужно тщательно охранять. Научитесь извиняться с помощью простого слова «Простите». Помните, что обсуждать можно все что угодно. Учитесь двигаться в сторону такого исхода, при котором обе стороны могут считать себя выигравшими. Пытайтесь использовать самые сильные стороны окружающих вас людей и убедитесь в том, что они занимаются тем, что получается у них лучше всего. Делайте «правильные», а не «разумные» вещи — позднее вы будете этим гордиться. Наконец, не берите на себя

слишком много — это разочарует и вас самих, и тех, кто на вас рассчитывает.

[43](#) Это упражнение представляет собой модификацию упражнения, которое обычно проводит Мэгги Нил из стэнфордской Школы бизнеса.

[44](#) Видео с выступлениями Стэна Кристенсена можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

[45](#) Концепция BATNA — Best Alternative to Negotiated Agreement — впервые была описана Роджером Фишером и Уильямом Ури в книге Getting to Yes.

[46](#) «Mensch» — слово из языка идиш, означающее человека, который нравится другим, которому доверяют и к мнению которого прислушиваются.

[47](#) Вы можете познакомиться с работами Линды Гасс на сайте <http://www.lindagass.com>. Не так давно она создала новую серию работ, посвященных проблеме водоснабжения в Калифорнии.

Глава 9. Будут ли это спрашивать на экзамене?

Во время своих занятий я никогда не использую слайды в формате PowerPoint, за исключением первого дня, когда рассказываю о программе на будущие десять недель. На последнем слайде моей презентации написано, насколько серьезно я отношусь к своей работе и чего ожидаю от студентов. Последний абзац моей презентации звучит так: «Никогда не упускайте возможности быть потрясающим». Я обещаю сделать для студентов все, что могу, и жду от них того же. Помимо этого, я говорю студентам, что у меня нет проблем с тем, чтобы поставить им лучшую отметку, однако я устанавливаю достаточно высокую планку. Я обязательно сообщаю им это, но только один раз.

Что же происходит потом? Мои ученики начинают работать лучше, чем могли сами от себя ожидать. Они воспринимают предложение стать потрясающими с заметным энтузиазмом. В ходе занятий они последовательно повышают планку. Пару лет назад я пришла в класс до начала занятий и увидела, что одна студентка слушает музыку на новом iPod nano. Тогда мне еще не доводилось видеть этих устройств, и я попросила ее показать мне его. На тыльной стороне плеера была выгравирована надпись: «Никогда не упускайте возможность быть потрясающим!» Оказалось, что при заказе устройства она могла бесплатно выгравировать на нем любую надпись. Вместо того чтобы обозначить свое имя или контактную информацию, она выбрала именно это сообщение, потому что хотела помнить его каждый день. Разумеется, она сделала это не для меня, а для себя.

Привязчивость этого сообщения не перестает удивлять меня и сейчас. Кажется, будто студенты так и ждут, когда я скажу им эти слова. Они

жаждут, что кто-то разрешит им проявлять свои способности наилучшим образом и сверкать в полную силу. К сожалению, в большинстве случаев этого не происходит. Напротив, нас постоянно побуждают чем-то «жертвовать». Иными словами, нас, прямо или косвенно, склоняют делать лишь то, что удовлетворяет требованиям. К примеру, учителя раздают задания и четко говорят, что именно нужно выполнить для получения определенной отметки. Учителя ненавидят ставший классическим вопрос «Будет ли это на экзамене?». Однако за многие годы студенты уже поняли, что в существующей системе главное для них — это соответствовать минимальным требованиям. То же самое происходит и на работе, когда начальники устанавливают для подчиненных конкретные цели и набор показателей для получения премий и продвижения по карьерной лестнице.

Достаточно легко соответствовать ожиданиям, когда вы в точности знаете, что получите взамен. Однако стоит отказаться от жестких правил — и тут же начнут происходить настоящие чудеса. Если вы потрясете банку с газировкой, а потом откроете крышку, содержимое устремится наружу с поразительной скоростью. Я уверена, что то же самое происходит, когда люди отказываются от своих воспринимаемых ограничений.

Позвольте рассказать вам об Ашвини Доши, с которой я познакомилась несколько лет назад. Окончив институт, она подала заявление на позицию ассистента-исследователя в нашу лабораторию. Невзирая на всю мою открытость, я была несколько ошарашена, когда она вошла в мой офис для собеседования. Ашвини — прекрасная женщина, однако ее рост составляет чуть больше 106 сантиметров. Ее голос напоминает голос маленькой девочки, однако ее идеи — это идеи настоящего взрослого человека. К моему большому сожалению, я не наняла ее на ту вакансию. Такие вещи случаются с Ашвини достаточно часто. Ее внешний вид настолько непривычен для людей, что им требуется немалое время, чтобы перестать замечать ее физическое отличие. Мне повезло, что она решила прийти учиться на мой курс, — это дало мне возможность лучше с ней познакомиться. Как только в нашей группе появилась новая вакансия, я воспользовалась первым же шансом, чтобы нанять ее на работу. Ашвини замечательно трудилась,

была прекрасным командным игроком и всегда делала больше, чем от нее ожидалось.

Ашвини родилась в Мумбае (бывший Бомбей) и выросла в семье из 19 человек: ее родителей, трех ее братьев, их жен, всех их детей и дедушек с бабушками. При рождении у нее был нормальный рост, однако ко второму году жизни стало ясно, что она не растет. Доктора в Индии не смогли ей помочь, поэтому родители отправили рентгенограмму ее крошечного скелета специалистам в США. Единственный способ медицинского вмешательства состоял в том, чтобы внедрить расширитель костей в ее конечности и на протяжении ряда лет проводить множество хирургических операций. Кроме того, она оказалась бы на долгие месяцы прикована к постели, что было совершенно неприемлемо для этой активной молодой девушки. Ашвини повезло в том, что ее семья была столь любящей и открытой. Во многих других семьях человека в ее состоянии стыдились бы и прятали от чужих глаз. Однако в случае Ашвини все было совсем не так. Она поступила в одну из лучших школ Бомбея и изрядно преуспела в учебе. Ашвини с оптимизмом относится к жизни и с ранних лет чувствует, что ее отличие от остальных наделяет ее какой-то странной силой. Себя она воспринимает как нормального человека, ведущего невероятную жизнь.

Ашвини искренне убеждена в том, что для нее нет ничего невозможного, и раз за разом демонстрирует это на практике. Она самостоятельно приехала в Калифорнию для поступления в университет. Помимо культурных различий и физических ограничений, она столкнулась с тем, что не знала никого в городе, где ей предстояло жить. Множество друзей советовали ей остаться и вести спокойную жизнь в Индии. Однако она была на редкость настойчива. После того как она приехала в Стэнфорд, единственное, о чем она попросила хозяйку квартиры, — это дать ей небольшую лесенку, чтобы без проблем доставать до плиты. Необходимость заставляет ее находить гениальные решения для всех физических препятствий, ежедневно возникающих на ее пути.

Когда я спросила Ашвини о том, с какими проблемами ей приходится сталкиваться, вопрос оказался для нее слишком сложным. Она попросту их не замечает. Единственное исключение, о котором она

вспомнила, — это затруднения с поиском школы вождения, готовой заняться ее обучением. После нескольких лет езды на машинах друзей и общественном транспорте она сама решила научиться водить и купила несколько устройств, с помощью которых могла дотягиваться до педалей газа и тормоза. Ей потребовалось несколько десятков звонков, чтобы найти школу, готовую ее принять.

Но больше всего меня впечатляет то, что Ашвини постоянно делает больше, чем от нее ожидается. О чем она сожалеет? О том, что избегала рисков, когда была моложе. Невзирая на все пережитое, Ашвини уверена, что выбрала для себя слишком безопасный путь. Она полностью разделяет мысль о том, что у жизни нет репетиций, а у человека есть лишь один шанс хорошо сделать свою работу. Ашвини — идеальная ролевая модель для человека, который не хочет упускать ни единой возможности стать потрясающим.

Быть потрясающим — значит принимать решения, которые постоянно превосходят любые ожидания. Если же вы делаете лишь минимум, соответствующий базовым ожиданиям, вы лишаете себя этой возможности. Может, мои слова и напоминают речь школьного директора на линейке, но от этого они не перестают быть правдой. Коллекция упущенных возможностей растет, и в конечном счете это приводит к разочарованию. Для сравнения представьте себе, что вы инвестируете 100 долларов под 5 или под 105 процентов. Жизнь устроена так, что ее ценность со временем накапливается, и в конце концов вы получаете от нее столько, сколько вкладываете в нее.

Берни Рот, преподаватель инженерного дела в Стэнфорде, для подкрепления этой концепции устраивает провокационное упражнение для студентов d.school. Для начала он просит одного из них выйти на середину комнаты, а затем говорит ему: «Попытайся вытащить у меня из рук пустую бутылку». Берни крепко держит бутылку, и студент обычно сдается после нескольких попыток. Затем Берни немного меняет свою фразу и говорит: «Возьми у меня эту бутылку». Студент вновь прилагает усилия, которые обычно также не приводят к результату. Затем Берни начинает настаивать, чтобы студент взял бутылку. Обычно третья попытка оказывается удачной. О чем это говорит? Имеется немалая разница между нашими попытками что-то

сделать и реальным действием. Мы часто говорим, что пытаемся скинуть вес, чаще заниматься спортом или найти работу. Однако истина проста: мы либо делаем это, либо нет. И если мы действительно делаем, то концентрируем все силы на своем намерении и уделяем этому занятию 100 процентов своей энергии и внимания. Если же мы этого не делаем, то единственные, кого мы можем винить в недостижении целей, — это мы сами.

Берни также часто говорит ученикам, что извинения не имеют значения или, выражаясь научным языком, представляют собой полную фигню. Мы используем извинения, чтобы скрыть тот факт, что не приложили к достижению результата должного усердия. И этот урок уместен для всех сфер нашей жизни. Нет никакого оправдания для опозданий, невыполнения задания, провала на экзамене, проведения с семьей недостаточного времени, для того, что вы забыли перезвонить своей подруге, и так далее. Вы можете придумать любое социально приемлемое оправдание, например, что у вас было слишком много работы или что вы плохо себя чувствовали, но если бы вы действительно хотели достичь нужного результата, то нашли бы способ сделать все как надо.

Эти слова могут показаться слишком жесткими, так как мы все привыкли придумывать оправдания или выслушивать их от других. Берни признаёт тот факт, что оправдания, или рассказы о причинах, по которым вы что-то не сделали, вполне приемлемы с социальной точки зрения, потому что рисуют вас как «разумного» человека. Но даже если вы чувствуете себя обязанным находить извинения для других, то не вправе искать оправданий для самого себя. Вам необходимо смириться с тем фактом, что если вы по-настоящему хотите чего-то достичь, то все зависит только от вас. Вы сами вправе поставить какое-то дело на первое место в списке или вычеркнуть его. Чтобы они хорошенько поразмыслили об этом, Берни просит студентов написать на листе бумаги свою самую значимую цель, а затем перечислить все препятствия, не позволяющие ее достичь. Обычно для создания такого списка требуется всего несколько минут. Затем он говорит студентам, чтобы те зачеркнули список препятствий и вписали вместо него свое имя. Мы склонны извиняться за то, что не достигаем своих целей, обвиняя других людей или внешние обстоятельства в том, то они

встали у нас на пути или не помогли нам должным образом. Но скажу еще раз: именно вы несете ответственность за происходящее, от начала и до конца.

Эти упражнения и уроки, которые они преподносят, лишь подкрепляют мою убежденность в том, что только вы в ответе за свою жизнь. У вас нет и не может быть истинных оправданий, чтобы не выкладываться в полную силу для достижения желаемого. Отличным примером здесь может служить Чонг Мун Ли, успешный корейско-американский предприниматель [48](#). Его история показывает, каким образом человек может сметать любые барьеры на пути к своей цели. Мистер Ли изучал право, основы предпринимательства и библиотечного дела, предполагая, что проведет жизнь, работая университетским библиотекарем. Однако старшие члены его семьи призвали его заняться семейным фармацевтическим бизнесом в Корее. В какой-то момент отношения между членами семьи стали настолько напряженными, что мистер Ли решил покинуть компанию.

Он прибыл в Кремниевую долину, чтобы начать новую карьеру и заняться продажей американских товаров в Японии. Постепенно он стал неплохо зарабатывать и решил купить каждому из своих детей по компьютеру. Сын получил IBM PC, а дочь — Apple IIe. В соответствии со своими традиционными представлениями он предположил, что сыну нужен более «профессиональный» компьютер, так как ему предстояла карьера бизнесмена, а дочь могла бы использовать свой компьютер для школьных занятий. Оказалось, однако, что оба ребенка предпочитали проводить время за Apple. Ли оценил преимущества программ и графического интерфейса Apple и решил создать какой-нибудь способ, при котором программы Apple могли бы запускаться на обычных PC. Поначалу он предположил, что нужные программы можно легко сделать за год, но в итоге это заняло шесть лет. Господин Ли вложил все свои сбережения в новое предприятие по разработке графических карт для PC, получившее название Diamond Multimedia. Порой дела шли так плохо, что он питался капустой, которую выбрасывал на помойку соседний магазин. Однако он продолжал идти к своей цели, и после четырнадцати долгих лет Diamond Multimedia превратилась в крупнейшего производителя графических

акселераторов в США. Он верил, что успех обязательно приходит к тем, кто способен сконцентрироваться на своем деле и настойчиво работать. Ли признаёт, что вкладывал во все свои начинания сердце и душу.

Другой пример — Перри Клебан, дизайнер снегоступов, которого я уже упоминала. Перри — настоящий мастер, умеющий делать больше, чем от него ожидается. Не так давно он стал президентом Timbuk2, компании — изготовителя сумок и чемоданов, расположенной в Сан-Франциско. До прихода Перри дела компании шли не особенно хорошо: организация попросту переросла свои возможности. Инфраструктура была растянута до предела, каждый сотрудник работал в своей зоне, а уровень приверженности интересам компании был достаточно низок. Перри попросили перевернуть бизнес с ног на голову. Он внимательно изучил ситуацию и прежде всего собрал всех сотрудников под одной крышей для формирования командного духа. Затем он вместе с руководством отправился в семидневную экспедицию по заповеднику дикой природы, где им пришлось в буквальном смысле полагаться друг на друга. По сравнению с этим любые проблемы в офисе казались куда менее значительными. Затем Перри решил вознаграждать работников за действия, ускорявшие движение компании к поставленным целям. Каждый месяц сотрудники заполняют опросы о своих интересах и работе, сделанной за предыдущий период, а имя победителя определяет жребий. Избранный сотрудник получает от компании особую сумку, спроектированную с учетом его интересов. Каждая сумка — это уникальный и физически привлекательный артефакт, наглядно демонстрирующий креативность и инновационность, ставшие отличительным признаком бизнеса.

Затем, вдохновившись примером компаний типа Mozilla, пользователи которых имеют право улучшать продукты (более того, компания призывает их к этому), Перри сделал процесс дизайна продукции Timbuk2 открытым для онлайн-сообщества: клиенты могут давать собственную оценку различным атрибутам новой линейки продукции. Впервые в истории компании в процессе участвовали сотни клиентов, изучавших эскизы и отправлявших компании отличные истории, позволявшие Timbuk2 расширить привычные

границы производственного процесса. В результате у компании есть постоянно обновляющийся набор знаний и идей.

Возможно, Timbuk2 могла бы достичь успеха, даже если бы команда Перри и не предприняла свои шаги с целью улучшения инфраструктуры, однако он раздвинул границы и смог сделать компанию по-настоящему потрясающей.

Многие люди считают, что те, кому удалось достичь чего-то значимого, например Чонг Мун Ли и Перри Клебан, склонны к активной конкуренции и достижению своих целей за счет других. Но в реальности это совсем не так. Существует большая разница между тягой к конкуренции и поступательным движением к своей цели. Постоянная конкуренция представляет собой игру с нулевой суммой, в которой вы добиваетесь успеха за счет кого-то другого. А движение к цели предполагает страстную работу над тем, чтобы мысли превратились в реальность. Многие великие лидеры получали вдохновение и мотивацию от успехов окружавших их людей.

Я утверждаю, что в предпринимательской среде драйв всегда важнее конкуренции. Для того чтобы подтвердить этот тезис, я разработала специальное упражнение. Я делю группу учащихся на шесть команд. Затем я раздаю им пять собранных пазлов по 100 кусочков в каждом [49](#). Участникам дается минута, чтобы посмотреть на готовые картинки, после чего элементы всех пазлов складываются вместе в одну огромную кучу и перемешиваются. Затем все кусочки, за исключением нескольких (которые я оставляю у себя), распределяются между шестью командами. Помимо этого каждая команда получает 20 покерных фишек, которые можно использовать в качестве валюты. Команды должны собрать пазл за один час. По окончании отведенного времени производится подсчет баллов. Каждая команда подсчитывает количество кусочков в самом крупном из завершенных элементов пазла и получает по одному баллу за каждый из них. Затем команда подсчитывает количество кусочков в других собранных элементах и получает по полбалла за каждый из этих кусочков. Команда, полностью собравшая пазл в течение часа, получает еще 25 призовых очков.

Так как количество пазлов меньше, чем количество команд, участники должны решить, будут ли они конкурировать, сотрудничать или совмещать обе стратегии для сбора необходимых кусочков. Эта ситуация призвана имитировать реальный мир: участники знают, что есть все необходимые для выполнения задания элементы, однако ни одна из команд не контролирует их все. Команды должны найти способ получить ресурсы, необходимые для достижения успеха. Кроме того, так как ни у одной из команд нет достаточного количества кусочков, некоторые команды должны найти альтернативный способ создания ценности. Как и в реальном мире, внутри каждой экосистемы может быть множество ролей. Кроме того, мир совсем не статичен. После начала игры каждые десять минут происходят какие-то значительные события. К примеру, я могу выставить лежащие на моем столе элементы пазла на аукцион, либо продавать фотографии собранного пазла, либо требовать от каждой команды, чтобы один из ее членов перешел в другую, взяв с собой несколько элементов. Постоянно изменяющаяся среда требует от команд креативности и гибкости.

Чтобы достичь успеха, команды должны работать вместе. Они начинают игру с торговли и бартера, пытаясь вычислить, каким образом можно максимизировать свои преимущества, не отдавая слишком много. Это требует баланса между стратегией и действиями, умелого распределения работы между участниками команд и движения по тонкой линии между конкуренцией и сотрудничеством в постоянно изменяющейся среде. Так как они знают, что количество пазлов меньше количества команд, по крайней мере одна команда должна принять решение не собирать пазл, а сыграть какую-то иную роль. Иногда команда решает разделиться и присоединиться к другим. Иногда происходит слияние двух или трех команд. Порой команда может принимать на себя роль брокера, обменивающегося кусочками головоломки с другими командами. Иногда все команды сливались в одну и вместе работали над решением загадки.

Я очень люблю проводить это упражнение с большими группами, которые я могу поделить на две или более экосистемы, каждая из которых состоит из шести команд и пяти пазлов. Это позволяет

различным стратегиям развиваться параллельно, а по окончании игры проводить интересные сравнения.

Самый худший результат возникает, когда все команды решают соревноваться друг с другом. Они бережно хранят элементы пазлов и отказываются обмениваться ими с другими командами. Они настолько сильно концентрируются на победе, что в итоге проигрывают. Иногда команды даже признают, что им было бы лучше сотрудничать между собой, однако в конечном счете все равно начинают соревноваться. Конкуренция настолько тесно вплетена в нашу культуру, что проявляется подобно естественной реакции. Кроме того, команды, которые хотят сделать все для проигрыша других команд, в результате проигрывают сами. К примеру, когда я впервые проводила это упражнение, одна команда решила придержать кусочки головоломки, нужные другим. Они планировали подороже продать их ближе к концу отведенного времени. Это не осталось без последствий. Когда время вышло, команды, потратившие слишком много времени на соревнование с другими, оказались крайне далеки от решения загадки. Иными словами, последние кусочки головоломки уже не представляли особенной ценности [50](#).

Это упражнение заставляет участников понять, что в среде с ограниченными ресурсами мотивация к своему и чужому успеху зачастую оказывается более производительной стратегией, чем чистая конкуренция. Люди, которым удастся настроиться на такую волну, способны активнее брать на вооружение навыки и инструменты, вносимые в процесс другими, а также радоваться успехам остальных. Так часто происходит и в спорте, и в бизнесе — сферах, которые принято считать исключительно конкурентной средой. К примеру, в своей книге «Не только о велоспорте» [51](#) Лэнс Армстронг рассказывает о том, как на велогонке «Тур де Франс» конкуренты работают в ходе соревнования как одна команда, чтобы каждый участник добился максимального успеха. Многие склонные к конкуренции компании, такие как Yahoo! и Google, поддерживают идею «конкурентного сотрудничества» («coopetition»), позволяющую им находить креативные пути для совместной работы и использовать сильные черты каждого из участников в общих интересах.

Когда речь заходит о том, чтобы быть потрясающим, многие компании выбирают всего одну область, в которой могут блистать. BMW концентрируется на идеальной работе инженеров, Walmart обещает самые низкие цены на рынке, Disneyland стремится стать самым веселым местом на планете, а Nordstrom упорно трудится над тем, чтобы предоставлять клиентам мировой уровень обслуживания. Если вы спросите людей, знакомых с магазином, что они думают о Nordstrom, большинство поделится с вами как минимум одной историей о невероятно высоком уровне сервиса.

Мне посчастливилось встретиться с двумя из трех братьев Нордстрем (Эриком и Блейком), которые в наши дни управляют компанией, и узнать, каким образом они прививают своим сотрудникам клиентоориентированность. Как ни удивительно, у них нет никаких секретных рецептов или особенных правил для предоставления клиентам Nordstrom сервиса, близкого к идеальному. В сущности, после довольно короткого периода первичной ориентации для решения встающих перед ними проблем продавцы компании должны пользоваться своим здравым смыслом, а также они получают право практически на любые действия в интересах клиентов. Поскольку продавцы не похожи между собой, у каждого из них свой уникальный стиль общения с покупателями, что помогает решать одни и те же задачи множеством способов. В Nordstrom также развита культура рассказывания историй, а отличные рассказы об обслуживании клиентов служат и уроком, и вдохновением. Позволяя сотрудникам проявлять изобретательность в решении проблем, Нордстремы также дают им право на ошибку. Блейк и Эрик особенно подчеркнули, что если ошибка связана с желанием услужить клиенту, она быстро прощается — и, более того, редко повторяется во второй раз.

Вся система поощрений Nordstrom призвана превратить опыт общения клиента с компанией в идеальный. Каждый менеджер работает над тем, чтобы сделать свою команду успешной, а все сотрудники расценивают своих клиентов как боссов в «конечной инстанции». Высшие руководители компании, в том числе и Блейк с Эриком, а также их брат Питер, проводят половину своего рабочего времени в магазинах компании, где они ходят по торговым залам,

обслуживая клиентов и общаясь с продавцами. Они отлично знакомы со средой, в которой работают. Каждый из них начинал свою карьеру на складе Nordstrom, потом занимался продажей обуви, затем управлял магазином, а после — работал региональным менеджером. Теперь, став лидерами многомиллиардного бизнеса, они не оставляют попыток что-то улучшить. Они внимательно смотрят и слушают, а затем, основываясь на собранной ими информации, действуют убежденно и уверенно. Они настолько сильно хотят продолжать повышать удовлетворенность среди покупателей, что до предела упростили для клиентов возможность прямого контакта с ними. Каждый из трех братьев сам отвечает на телефонные звонки, читает входящую почту и лично отвечает на сообщения.

Идея приоритета клиентов настолько сильно инкорпорирована в культуру Nordstrom, что братья описывают свою организацию как перевернутую пирамиду, в верхней части которой находятся клиенты, а в нижней — руководство компании. То есть, преуспевая в работе, вы движетесь вниз по корпоративной лестнице. В самой нижней части пирамиды нет должности генерального директора. Блейк занимает пост президента, Эрик — директор по обуви, а Пит — руководитель мерчандайзинга. Они работают в сплоченной команде, и каждый брат использует свои самые сильные стороны. У них есть общее видение бизнеса, и они действуют согласованно, ориентируясь на сотрудничество.

Одна из моих самых любимых историй, связанных с сервисом Nordstrom, была рассказана одним клиентом, который захотел купить в магазине две голубые рубашки с белыми воротниками. Помогавшая ему продавщица не могла найти такие рубашки на складе ни этого, ни других магазинов Nordstrom. Однако, вместо того чтобы сказать клиенту, что его просьба невыполнима, продавщица взяла две белые и две голубые рубашки, отнесла их штатному портному магазина и спросила его, возможно ли поменять в рубашках воротники так, чтобы в итоге получились две голубые рубашки с белыми воротниками. После завершения работы портного она принесла рубашки клиенту и заодно сообщила ему, что теперь он может купить рубашки и в обратной цветовой гамме.

И Блейк, и Эрик подчеркивают, что каждый опыт взаимодействия с клиентом — это новый шанс. Каждый раз, когда вы вступаете в контакт с клиентом, вы можете помочь ему и улучшить свою профессиональную репутацию. Даже если ваше взаимодействие и не ведет к немедленной продаже, инвестиции времени и внимания со временем обязательно окупятся.

Итак, как вы уже наверняка поняли, быть потрясающим можно в совершенно разных аспектах, но все начинается с того, что вы сбрасываете «крышку» со своей «бутылки» и начинаете по-настоящему стремиться реализовать свой истинный потенциал. Это означает, что вы не должны ограничиваться минимальными ожиданиями. Вам необходимо признать, что только вы несете ответственность за свои действия и их исход. Жизнь — это не репетиция, и вы не получите второго шанса проявить себя с лучшей стороны.

[48](http://ecorner.stanford.edu) Видеоклипы с выступлениями Чонга Муна Ли можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

[49](#) На создание этой игры меня вдохновил мой коллега Карлос Виньоло из Чили, рассказавший мне о другой игре с использованием пазлов. Продолжительность его упражнения составляет 48 часов.

[50](http://ecorner.stanford.edu) Вы можете ознакомиться с пятиминутным роликом, суммирующим все происходящее в течение 2-часового упражнения, на сайте <http://ecorner.stanford.edu>, поиск по слову «puzzle».

[51](#) Армстронг Л., Дженкинс С. Не только о велоспорте. Мое возвращение к жизни. М.: Попурри, 2005. Прим. ред.

Глава 10. Экспериментальные артефакты

Должна признаться: каждую из предыдущих глав я могла бы с легкостью назвать «Разрешите себе». Дайте себе разрешение оспорить предположения, посмотреть на мир по-новому, экспериментировать, терпеть неудачу, прокладывать собственный путь и проверять границы своих способностей. В сущности, именно это я и хотела бы знать, когда мне было 20, и 30, и 40... Я должна постоянно напоминать себе об этом и сейчас, когда мне уже за пятьдесят.

Человеку невероятно просто замкнуться в рамках традиционного мышления и заблокировать все возможные альтернативы. Вокруг почти каждого из нас есть толпы людей, стоящих на обочинах нашего пути, побуждающих нас оставаться на предписанных и проторенных тропах, не выходить за рамки и следовать тому же направлению, которому следовали они сами. Это кажется удобным и для них, и для нас. Подобное мышление заставляет их верить в правоту избранного пути и обеспечивает готовый сценарий, который легко воспроизвести. Но именно это может невероятно сильно вас ограничить.

В Латинской Америке есть выражение, которое можно примерно перевести как «тянущие за полы». Оно описывает людей, пытающихся ограничить движение человека и не позволить ему подняться выше всех остальных. В англоязычных странах это называется синдромом «высокого мака»: людей, оказывающихся выше всех остальных, равняют под общий стандарт. Нахождение внутри тесной группы считается нормой, а люди, вырывающиеся вперед, рискуют быть заторможенными всеми остальными членами сообщества. Хуже того, в мире есть регионы, где нестандартный подход к делу считается чуть ли не преступлением. К примеру, в Бразилии традиционное название

предпринимателей «empresario» в некоторых контекстах можно использовать для обозначения воров.

Исторически в мире не так много мест, где можно встретить ролевые модели успешных предпринимателей, и зачастую окружающие считают ваши попытки сломать устоявшийся порядок вещей неправомерным поступком, а то и преступлением. С этой серьезной проблемой столкнулась организация Endeavor, цель которой состоит в улучшении предпринимательского климата в развивающихся странах мира. Когда в самом начале своей работы в Латинской Америке Endeavor заявила о том, что хочет стимулировать предпринимательство, это встретило огромное сопротивление. В ответ на это организация придумала и начала пропагандировать новый термин «emprendedor», позволяющий отразить подлинную суть инноваций и предпринимательский дух. Через несколько лет это слово вошло в активный лексикон в целом ряде стран. Теперь Endeavor сталкивается со сходной задачей в Египте, где пытается найти и запустить в активное обращение новое слово для обозначения предпринимателей.

В значительной части работа d.school концентрируется на том, чтобы дать учащимся разрешение подвергнуть сомнению изначальные предположения и расширить границы их воображения, заставив их освободиться от традиционных способов мышления. Каждое задание требует от них покидать свою зону комфорта и по новой знакомиться с окружающим миром. У преподавателей в запасе множество загадок, на которые нет готовых ответов. Кроме того, сама организация учебных комнат в d.school приглашает участников к экспериментам. Вся мебель имеет колесики, и ее можно легко передвигать для переустройства рабочего пространства. На каждом новом занятии делается перестановка. Коробки с бумагой, деревяшками, пластиковыми деталями, скрепками, резинками, разноцветными ручками, ершиками для чистки труб и клейкой лентой приглашают студентов создавать прототипы своих идей и превращать их в нечто реальное. Учебные комнаты заставлены передвижными досками, обклеенными разноцветными стикерами для мозговых штурмов. На стенах

развешаны фотографии и артефакты с прошлых проектов, служащие вдохновением для креативного мышления.

Нашим студентам даются реалистичные задачи без однозначных ответов. К примеру, мы можем попросить их найти способ сделать езду на велосипеде на территории кампуса более безопасной или придумать доводы, убеждающие детей есть более здоровую пищу. Помимо этих локальных проектов студенты, обучающиеся по программе «Дизайн для экстремальной доступности» (Design for Extreme Affordability) под руководством Джима Пателла и Дейва Бича, работают с партнерами в развивающихся странах над выявлением проблем и поиском низкозатратного решения для них. Этот проект уже создал целый ряд потрясающих продуктов, которые в настоящее время выходят на рынок. К примеру, одна команда после посещения больницы в Непале спроектировала новый тип медицинского инкубатора для младенцев под названием Embrace. Команда поняла, что традиционные западные инкубаторы с ценой около 20 000 долларов не вполне подходили для местного населения. Некоторые из них были сломаны, а у больниц не хватало запчастей. Руководства по эксплуатации и предупреждающие надписи были выполнены на языке, неизвестном вспомогательному медицинскому персоналу. А что самое важное — большинство детей в стране рождается в деревнях, расположенных далеко от городских инкубаторов. Таким образом, недоношенные дети, которые должны быть сразу помещены в теплые условия инкубатора, чаще всего не получают необходимой им помощи.

Команда сформулировала потребность в недорогом и технологически простом инкубаторе. За нескольких месяцев они спроектировали крошечный спальный мешок с вкладышем, содержащим специальный воск. Температура плавления воска составляет 37 градусов Цельсия, что вполне достаточно, чтобы новорожденный находился в тепле [52](#). Всего за 20 долларов (сравните это с 20 000!) родители и местные клиники могут обеспечить недоношенному ребенку комфортные условия с момента рождения или в походных условиях. Восковые вкладыши можно вынуть из мешка и положить в горячую воду, чтобы воск начал таять. Затем вкладыши вновь помещаются в спальный мешок, который после этого способен сохранять тепло несколько часов. Когда

температура со временем снижается, воск можно легко подогреть снова. Для этого не нужно ни технической подготовки, ни электричества. Устройство невероятно дешево, поэтому им можно без проблем снабдить даже самые бедные регионы страны, где нет современных больниц.

Студенты, прошедшие этот учебный курс, меняются навсегда. Они осознают в себе силы, чтобы обращать внимание на проблемы нашего мира, и понимают, что имеют все полномочия на их решение. Как говорит Дэвид Келли, основатель и директор d.school: «Они покидают нашу школу с креативной уверенностью» [53](#). Они знают, что у них есть разрешение — и явно выраженное, и подразумеваемое — на то, чтобы экспериментировать, потерпеть поражение и попытаться сделать что-то снова. Мы все должны признать, что каждому из нас даются одни и те же разрешения, и все, что нам нужно, — это просто признать, что это наше естественное право, а не что-то данное нам свыше или извне.

Мысль о том, что каждый из нас сам определяет, каким образом воспринимать окружающий мир, натолкнула меня на воспоминания. Несколько лет назад я стала посещать занятия по креативному письму. Преподаватель попросил нас описать одну и ту же сцену дважды: в первый раз с точки зрения человека, который только что влюбился, а второй — с точки зрения человека, у которого только что погиб на войне ребенок. Нельзя было упоминать ни влюбленность, ни войну. Это простое задание показывает, насколько по-разному выглядит мир в зависимости от вашего настроения. Когда я представляла себе, что в состоянии блаженства иду по наполненному людьми городу, мое мышление концентрировалось на цветах и звуках. Казалось, я способна увидеть весь мир сразу и целиком. Когда же я представляла себе, что иду по тем же улицам в состоянии депрессии, то все вокруг начинало казаться мне серым, и я сразу же замечала все несовершенства окружающего мира, даже такие простые, как трещины на асфальте. Я не могла поднять глаз от земли, город пугал меня. Я не поленилась и нашла для этой книги задание, которое выполнила десяток лет назад:

Линда наклонилась, чтобы полюбоваться только что купленным букетом роз персикового цвета. Ее мысли причудливым образом блуждали, переключаясь с цветов на восхитительный запах свежего хлеба, доносившийся из соседней булочной. Рядом с входом в булочную стоял жонглер-любитель в костюме дичайшей расцветки. Вокруг него собралась стайка детей, хихикавших каждый раз, когда он ошибался. Уже через несколько минут Линда заметила, что хихикает вместе с детьми. Закончив выступление, жонглер сделал щегольской поклон в сторону Линды. Она поклонилась в ответ и протянула ему розу.

Джо шел, опустив голову и пытаясь защититься от ледяного тумана. Порывы ветра, хлеставшие его, как плеть, подбрасывали в воздух обрывки газет, которые со всего размаху ударялись о стены домов, прежде чем взлететь еще выше. «Кто на трещину наступит, тот и мамочку погубит. Как по трещине пройдешь, маме спину перебеешь». Эти слова всплывали в голове Джо каждый раз, когда он перепрыгивал через трещины в асфальте и сбивался с ритма ходьбы. Детское поверье из былых лет гудело в его голове, а он безуспешно пытался сконцентрироваться на неровной дороге, растянувшейся перед ним.

Это ценное задание не только помогло мне отточить писательские навыки, но и оказалось полезным для жизни. Оно служит горьким напоминанием о том, что мы сами выбираем, какими глазами смотреть на окружающий мир. Он наполнен и цветами, и трещинами на асфальте, и мы сами выбираем, на что нам обращать внимание.

Я поделилась некоторыми из историй, описанных в этой книге, со своим отцом. Я попросила его поразмышлять о важных вещах и событиях, произошедших за его долгую 83-летнюю жизнь. Невзирая на его нынешнее комфортное положение, его жизненный путь нельзя назвать обычным. Отец приехал в США в возрасте восьми лет. Его семья в 1930-х годах бежала из Германии, и в Америку они прибыли почти нищими. Отец не говорил по-английски, а у его родителей не хватало денег, чтобы обеспечивать двоих детей. Он жил с родственниками, с которыми практически не мог общаться из-за незнания языка, а родители смогли забрать его обратно к себе лишь через несколько лет. Несмотря на такое печальное начало, отец прожил яркую жизнь и смог выстроить впечатляющую карьеру. Он ушел на пенсию с должности старшего вице-президента и генерального директора крупной международной корпорации.

Размышляя о своей жизни, отец сказал, что самое главное, с его точки зрения, — это не воспринимать себя чересчур серьезно и не судить других людей слишком строго. Он очень жалел, что в прошлом не был более толерантен к ошибкам, как своим, так и чужим, и что не

воспринимал неудачи как естественный элемент процесса обучения. Теперь он понимает, что большинство наших ошибок не столь важны для жизни. Говоря об этом, он вспомнил одну историю из прошлого. В самом начале своей карьеры в компании RSA он столкнулся с проблемой: у его команды никак не получалась работа над одним проектом. Отец и его коллеги целыми днями пытались найти решение. На это у них ушло несколько недель напряженных усилий. Вскоре после успешного завершения проекта вся масштабная программа, куда он входил, была свернута. Если для отца и его команды проект в какой-то момент стал центром вселенной, то для других он был лишь одним из многих. В течение всей жизни отец не раз убеждался в том, что большинство вещей (особенно неудач) со временем оказываются вовсе не так важны, как нам виделось изначально.

Отец также напомнил мне, что успех приятен, но не вечен. Если вы занимаете влиятельную позицию, у вас есть авторитет и власть, прекрасно. Но следует помнить, что, как только вы лишаетесь этой приятной позиции, все меняется. Ваша «власть» связана не с вами, а с вашей должностью. Потеряйте должность — и вся ваша власть испарится. Поэтому не стоит идентифицировать себя со своей должностью или верить, что вы всемогущи. Наслаждайтесь всеобщим вниманием, но будьте готовы уйти со сцены, когда для этого придет нужное время. Если вы покинете работу, ваша прежняя организация выживет, потому что вы вряд ли так уж незаменимы. Конечно, после вас остается какой-то след, но со временем и он исчезнет без следа.

Помимо этого, мой отец ясно чувствует, насколько радостно просто жить. Несколько лет назад он пережил сердечный приступ, после чего ему вживили дефибриллятор, каждый день напоминающий ему о том, что он смертен. Мы все как интеллектуально развитые люди знаем, что ценен каждый день, однако по мере взросления или в ситуациях, когда мы вынуждены бороться с опасной для жизни болезнью, это чувство становится все более сильным. Мой отец пытается реализовать каждую возникающую у него возможность, ценить каждый момент жизни и избегать бесцельно прожитых дней.

В поисках вдохновения при создании книги я буквально открывала каждый ящик и заглядывала в каждый шкаф своей жизни. В какой-то момент я натолкнулась на брезентовый вещевой мешок, который таскала с собой на протяжении почти тридцати лет. Мешок наполнен «сокровищами», которые я собирала с юности. Когда мне было 20 лет, этот мешок был едва ли не единственным моим имуществом. Поступив после школы в университет, я взяла его с собой, и с тех пор он постоянно живет в моем доме. Хотя я редко его открываю, я всегда знаю, где его найти. Мешок и его содержимое связывают меня со всеми прожитыми годами.

Открыв мешок, я обнаружила внутри небольшую коллекцию ничем не примечательных камней и ракушек с далеких пляжей, несколько выцветших пропусков в школу и университет, пачку старых писем и некоторые из моих ранних «изобретений», например прототип ювелирного украшения со светодиодными лампами. А еще я нашла внутри небольшой блокнотик со стихами, озаглавленный «Экспериментальные артефакты».

Стихи в этом блокноте представляли собой оборотную сторону организованных научных экспериментов, которыми я занималась в неврологической лаборатории во время учебы в университете. Я сразу же натолкнулась на стихотворение под названием «Энтропия», в котором рассказывалось о процессе постоянного воссоздания личности, изменении плана игры и принятии на себя риска в ситуациях, когда человек не знает, что случится потом. Это стихотворение было написано в сентябре 1983 года. В то время будущее казалось мне расплывчатым и наполненным неуверенностью — тогда я еще не умела смотреть далеко вперед. Прошло 25 лет, и теперь я вижу все совершенно иначе. Неуверенность — это основа жизни, которая подпитывает возможности. Если говорить совсем честно, то и сейчас у меня бывают дни, когда я не уверена, какой дорогой пойти, и ошеломлена открывающимися передо мной вариантами действий. Но теперь я знаю, что неуверенность — это то пламя, которое рождает искры инноваций, и тот двигатель, который заставляет нас двигаться вперед.

Надеюсь, истории, приведенные в этой книге, помогут вам понять, что, если вы вырветесь из своей зоны комфорта, перед вами откроются

безграничные возможности. Для этого вы должны быть готовы потерпеть неудачу, не верить в общепринятые границы возможного и стремиться к реализации каждого шанса стать потрясающим. Конечно, такие действия добавляют в вашу жизнь долю хаоса и лишают вас баланса. Однако при этом они способны переместить вас в места, о которых вы даже не могли мечтать, и дать вам новую систему координат, где каждая проблема будет восприниматься как источник возможности. Но прежде всего эти действия помогут вам поверить, что любая проблема поддается решению.

Написанное мной 25 лет назад стихотворение напоминает о беспокойстве, которое я испытывала в 20-летнем возрасте, размышляя о будущем. Я не знала, что ждет меня за очередным поворотом. Как бы я хотела, чтобы в то время нашелся кто-то, кто объяснил бы мне, как относиться к этой неуверенности. Приведенные в книге истории наглядно демонстрируют, что самое интересное начинает происходить, когда вы сворачиваете с предсказуемого пути, бросаете вызов устоявшимся предположениям и разрешаете себе видеть все безграничные возможности окружающего нас мира.

52 В самом начале своих экспериментов команда, работавшая над Embrace, использовала маргарин вместо воска. Маргарин довольно дешев, и его легко найти, а температура его плавления очень близка к температуре человеческого тела.

53 Видеоклипы с выступлениями Дэвида Келли можно найти по адресу <http://ecorner.stanford.edu>.

Благодарности

Четыре года назад, когда моему сыну Джошу исполнилось шестнадцать лет, я вдруг поняла, что всего через два года ему предстоит поступление в колледж. Мне хотелось поделиться с ним тем, чего я стремилась достичь в возрасте, когда окончила школу и начала свой карьерный путь. Поэтому я создала постоянно пополняющийся список вещей, которые, по моему мнению, критически важны для поиска своего места в мире. Этот документ всегда находится на рабочем столе моего компьютера, и каждый раз, когда я получаю новый жизненный урок, я пополняю список.

Через несколько месяцев после начала этого проекта меня попросили выступить перед студентами стэнфордской программы по развитию лидерства в бизнесе. Я решила воспользоваться своим списком для вдохновения и придумала выступление на тему «Знать бы это в 20 лет...», в котором объединила свои размышления с короткими видеоклипами из выступлений влиятельных предпринимателей, описывающих те же идеи своим языком. Мое выступление понравилось студентам, и вскоре меня начали приглашать с лекциями в другие учебные заведения по всему миру. Вдохновившись столь восторженным откликом, я написала предложение о создании книги. Но, занявшись миллионом других вещей, так и не разослала его потенциальным издателям.

Два года спустя ранним утром я сидела в самолете, который летел из Сан-Франциско в Эквадор. После того как нам подали завтрак, я принялась беседовать со своим соседом по имени Марк Таубер. Он оказался руководителем сан-францисского издательства HarperOne, и к концу полета мы нашли целый ряд общих интересов в сфере образования и публикации книг. Мы продолжили общение и даже поработали вместе над несколькими небольшими проектами. Годом

позже, после того как я отправила Марку ссылку на сайт Innovation Tournament, вместе с несколькими коллегами он приехал в Стэнфорд, чтобы лучше узнать о том, что происходит в кампусе. За обедом Гидеон Вейл, старший редактор HarperOne, предложил издать книгу, в которой были бы отражены основные мысли проведенных мной занятий. Я сказала ему, что деловое предложение на эту тему уже готово. Всего через несколько недель передо мной лежал подписанный контракт на издание книги. Проблема состояла лишь в том, что на ее написание мне отводилось лишь четыре месяца.

С учетом того, что мне предстояли шесть недель командировок и куча других дел, мне пришлось привлечь для работы чуть ли не всех своих знакомых и задействовать все имевшиеся у меня ресурсы. Я невероятно признательна всем тем, кто позволил этому проекту обрести жизнь за столь короткий срок. Они щедро делились со мной рассказами о своих успехах и неудачах, разочарованиях и выученных уроках. Эти люди вдохновляли меня, выступали с интересными предложениями и снабдили целой кучей необычных историй.

Прежде всего я хочу отметить всех тех, кто рассказывал мне о своей жизни и карьере, а также поделился выводами, полученными во время этого пути. Это Лайза Бенатар, Сойанджа Бхумкар, Стив Бланк, Тереза Бриггз, Пегги Берк, Том Байерс, Дана Калдервуд, Стэн Кристенсен, Сандра Кук, Майкл Диринг, Ашвини Доши, Дебра Данн, Алистер Фи, Натан Ферр, Стив Гэррити, Линда Гасс, Джефф Хокинс, Джон Хеннесси, Куинси Джонс III, Джинни Каваджи, Гай Кавасаки, Перри Клебан, Рэнди Комисар, Чонг Мун Ли, Ферн Мандельбаум, Карен Мэттьюс, Кевин Макспадден, Триша Ли, Блейк Нордстрем, Эрик Нордстрем, Элизабет Пейт Корнелл, Джим Пламмер, Брюс Рэнсом, Берни Рот, Майкл Ротенберг, Дэвид Роткопф, Линда Роттенберг, Джош Шварцпель, Джерри Силиг, Джефф Зиберт, Кара Шатц, Джон Стигглбаут, Карлос Виньоло, Куен Вонг и Пол Йок.

Также я хочу поблагодарить множество гуру предпринимательской мысли, приходящих в Стэнфорд, чтобы поделиться своим опытом. На сайте STVP находятся видеоуроки следующих лекторов: Кэрол Бартц, Мира Имрана, Стива Юрветсона, Дэвида Келли, Винода Хослы, Мариссы Майер, Дэвида Нилимана, Ларри Пейджа и Гила Пенчины. Я

благодарю Стива Джобса за его прекрасную речь, произнесенную в Стэнфорде в 2005 году.

Мои замечательные коллеги по стэнфордской школе инженерных наук и программе Technological Ventures заслуживают огромной признательности за свой вклад в этот проект. Они помогли мне познакомиться с огромным количеством прекрасных людей и освоить массу возможностей, а главное — невероятным образом обогатить мою жизнь. Прежде всего позвольте мне поблагодарить Тома Байерса, десять лет назад пригласившего меня присоединиться к их коллективу. Том — отличный пример для подражания, потрясающий коллега и великолепный друг. Во-вторых, хочу сказать слова благодарности моим фантастическим коллегам Форресту Глику, Терезе Лине Стивенс и Бобу Саттону, давшим несколько ценных советов в отношении этой книги. Спасибо Лоре Брейфогл, Кати Эйзензарт, Риитте Катила, Тому Коснику, Элизабет Пейт Корнелл и Джиму Пламмеру, превратившим Школу инженерных наук Стэнфорда в отличное место для работы. Наконец, огромное спасибо спонсорам STVP, щедрость которых позволяет нам обучать следующее поколение предпринимателей.

Также я хотела бы отдать должное моим коллегам по Hasso Plattner Institute of Design (официальное название d.school). В особенности я хочу отметить Майкла Барри, Шарлотт Берджесс Оберн, Лиз Гербер, Ури Гева, Джулиана Городски, Николь Канн, Дэвида Келли, Джорджа Кембела, Джима Пателла, Берни Рота и Терри Винограда.

Я хотела бы поблагодарить и всех студентов, с которыми мне посчастливилось работать, в том числе студентов программ Mayfield Fellows, BioDesign Fellows, d.school Bootcamp и летнего колледжа, а также всех слушателей моего курса о креативности и инновациях. Их предпринимательский дух постоянно оказывается сильнее всех моих ожиданий.

Хочу также упомянуть нескольких людей, прочитавших рукопись на разных этапах ее готовности и предоставивших мне ценнейшие отклики. Это Джеймс Барлоу, Сильвин Беллер, Пегги Берк, Кэтрин Эмери, Кэрол Истмэн, Грегг Гармиза, Джона Гринберг, Борис Логвинский, Патриция Райан Мэдсон, Джулиет Ротенберг, Джерри Силиг, Лоррейн Силиг, Роберт Силиг и Ананд Субрамани. Их комментарии и предложения оказали огромное влияние на книгу.

Но даже при всем немалом вдохновении и поддержке этот проект никогда не смог бы воплотиться в жизнь без руководства Гидеона Вейла из издательства HarperOne — прекрасного наставника, великолепного учителя и потрясающего редактора. В ходе каждой беседы с ним я узнаю что-то новое и всегда с нетерпением жду его звонков. Кроме того, я хочу поблагодарить Лайзу Зунига за редактуру книги. Лайза работала со мной с невероятной скоростью, но при этом всегда уточняла у меня, не пропали ли нюансы той или иной истории в процессе правки моего изложения. Огромная благодарность Марку Тауберу, решившему познакомиться со мной на борту самолета несколько лет назад. Эта история — наглядное подтверждение тому, что в начале любой беседы ты никогда не знаешь, чем она может завершиться.

Не могу не сказать огромное спасибо своим родителям, которые заложили основу моего образования. Они прекрасные примеры для подражания и лучшие учителя за всю мою жизнь. Мой муж, Майкл Теннефосс, в процессе написания этой книги показал себя отличным партнером и ценным советником. Он внимательно слушал, когда я читала вслух каждую главу, вне зависимости от того, в какое время суток я заканчивала писать. Он стал моим первым редактором и всегда откровенно делился со мной своим мнением. Я навсегда признательна Майклу за его ценнейшие предложения, безусловную поддержку и бесконечное вдохновение.

Наконец, я благодарна Джошу за то, что он сподвиг меня создать список вещей, о которых я мечтала в его возрасте. В последние четыре года Джош неоднократно поражал меня своим вдумчивым отношением к концепциям, изложенным в этой книге, и я постоянно восторгаюсь его мудростью. Эта книга — подарок Джошу на 20-летие. С днем рождения!

Над книгой работали

Ответственный редактор *Анна Высочкина*

Литературный редактор *Заур Мамедьяров*

Дизайн переплета *Ольга Дегтярева, Александр Завгородний*

(bangbangstudio.ru)

Верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Надежда Болотина, Наталья Витько*

Электронная версия книги подготовлена компанией

«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>