



ПАРАДОКСЫ ЛИДЕРСТВА

Ричард ФАРСОН
Ральф КЕНЕС

ПАРАДОКСЫ ЛИДЕРСТВА

выигрывает тот,
кто делает
больше ошибок

«СОТКА»



Что будет, если взглянуть на успех и неудачу другими глазами? Оказывается, добиваться успехов и избегать неудач можно совсем иначе, не так, как мы привыкли. Вообразите, что их вообще нельзя отличить друг от друга, и тогда вам придется согласиться с идеей, что успех и неудача — далеко не самое важное в бизнесе.

Сегодня любые действия руководителя оцениваются по принципу: «Он добился успеха или же потерпел неудачу?» Но это порочный тест. Непрерывные инновации, необходимые для выживания компании в условиях постоянно меняющейся экономики, сопровождаются не только так называемыми поражениями, но и кажущимися победами. Экономические реалии вынуждают нас противостоять и тому, и другому. Означает ли это, что проигрыш неминуем? В терминах наших дедушек — да. Но новый мир требует новых идей. Поскольку на смену конкуренции приходит «кооп-курения», а финансовый капитал постепенно вытесняется капиталом интеллектуальным, возникает необходимость в новых подходах к ведению бизнеса, в том числе и в пересмотре понятий «успех» и «неудача».

С изменением укоренившегося в обществе отношения к успеху и неудаче меняется и смысл любого действия руководителя. Изменить это отношение непросто. Первое, что

испытывает человек, согласившийся пересмотреть понятия успеха и неудачи, — это беспокойство. Но, с другой стороны, такой пересмотр придает уверенности, раскрепощает и помогает смело шагать по жизни. Многие люди, особенно в среде предпринимателей, уже усвоили новую тактику и считают свои неудачи шагами на пути к успеху.

Труднее всего переосмыслить очевидное. Самые большие проблемы возникают именно из-за «всем известно, что...». Устоявшиеся представления мешают познавать новое и вынуждают пользоваться испытанными методами. В современном мире, в котором постоянно только одно — его переменчивость, полагаться лишь на уже опробованные приемы нельзя. Это все равно что въезжать в XXI век на допотопном «студебеккере».

Именно так и обстоит дело с успехом и неудачей. Мы произносим эти слова постоянно. Но от них мало толку, когда речь заходит о необходимости революционных изменений, которых требует от нас развитие экономики. Руководители компаний, мыслящие творчески, давно поняли, что использование этих терминов сковывает и замедляет развитие бизнеса. *Ориентация на традиционные, устаревшие представления об успехе и неудаче препятствует нововведениям, достижениям и движению вперед.* Такова главная мысль нашей книги. Мы надеемся, что эта книга поможет вам управлять людьми эффективнее и пошатнет (или перевернет) традиционные представления об успехе и неудаче, благодаря чему вы откроете для себя новые способы руководства, не вписывающиеся в эти две категории. Может быть, к тому моменту, как вы доберетесь до последней ее страницы, слова «успех» и «неудача» вообще исчезнут из вашего лексикона.

Кажущиеся успехи и неудачи

*Нужно быть Богом, чтобы безошибочно
отличать успехи от неудач.*

Антон Чехов

Как-то раз один консультант по менеджменту писал краткую автобиографию для очередной, тринадцатой по счету встречи выпускников. В его биографии не было ничего необычного — работа, семья, достижения. По общепринятым меркам, этот человек добился невероятного успеха: отец чудесных детей, руководитель серьезного исследовательского центра, автор бестселлера. Но, перечитав написанное, он вдруг осознал, что написал не честный рассказ о своей жизни, а скорее резюме. «Кому нужна эта высокопарная полуправда? Ведь я пишу для тех, с кем дружил в юности!» — спросил он себя.

Забавы ради он решил искренне поведать о своей жизни. Начал он так:

Поскольку после окончания колледжа в моем дипломе не оказалось ни одного высшего балла, поступить в медицинский институт мне не удалось. Я пошел рабо-

тать спасателем, но в конце лета меня уволили. Потом стал продавать рекламные площади в «Желтых страницах», но однажды, катаясь на лыжах, сломал ногу, и эту работу пришлось оставить. Благодаря перелому ноги я получил целых три свободных месяца на размышления о том, чем мне заняться дальше. Поскольку в колледже я с удовольствием посещал курсы психологии, то решил стать школьным психологом. Я записался на курсы психологии и педагогики при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе (UCLA), но от учебы меня отстранили — я не нашел общего языка со школьным инспектором. Пришлось снова пойти работать спасателем. Узнав о том, что в моей альма-матер один знаменитый психолог устраивает летний семинар, я уволился с работы и записался туда. Этот семинар меня буквально «завел». Психолог пригласил меня учиться в Чикагский университет. Но я так оробел перед столь солидным учебным заведением, что отложил поступление на год. Перед защитой диссертации в Чикагском университете мне дали годовую стипендию в Гарвардской школе бизнеса. Но и оттуда я в конце концов ушел, перессорившись со всеми.

В том же духе он исписал еще несколько страниц. Линия его жизненного пути отнюдь не была ровной и восходящей — она была рваной и изрезанной. Неудачи чередовались с успехами, а взлеты — с падениями. Чего только не было в его биографии: упущенные возможности, поступления на работу и увольнения, суровая критика и похвалы, любовные увлечения, женитьба, развод, повторный брак, работа над справочником «Кто есть кто?», очередное увольнение, организация исследовательского центра, процветание, затем — разорение, сердечный приступ, увлечение фортепьяно, публикация книг... и т. д. и т. п.

Неудачи приводили к успехам, а успехи — к неудачам. В его биографии они настолько перемешались, что различить их было уже невозможно. В жизни большинства людей — то же самое.

Замысловатая линия

Свести человеческую жизнь исключительно к успехам и неудачам удастся далеко не всегда. Явный успех под иным углом зрения вполне может оказаться неудачей. Слишком стремительное продвижение по службе иногда играет с человеком злую шутку, а увольнение вынуждает заняться выгодным бизнесом. Брак, заключенный на небесах, не выдерживает адского повседневного напряжения, а неудачная женитьба помогает обоим супругам ощутить прелесть семейной жизни. Болезнь, едва не закончившаяся смертью, вызывает у выздоравливающих страстное желание жить («О, это было лучшее время в моей жизни!»).

Считается, что люди *либо* приобретают, *либо* утрачивают. Но большинство жизненных ситуаций вовсе не так однозначны — как, впрочем, и большинство человеческих характеров. Кого-то считают везунчиком, кого-то — неудачником, но это всего лишь частные мнения, которые завтра могут измениться. Откуда такая уверенность? Даже в Уинстоне Черчилле видели напыщенного недотепу, однако во время Второй мировой войны именно он стал премьер-министром Великобритании.

Мы торопимся объявить кого-то удачливым или же невезучим раньше, чем свой вердикт вынесет сама жизнь (как известно, чаще всего правота именно на стороне жизни). Успехи и неудачи порой неотличимы друг от друга. Это своего рода ярлыки, которые люди вешают на сложные ситуации,

чтобы упростить их. И чаще всего подобные упрощения чрезмерны. Стоит ли считать ситуацию выигрышной или проигрышной, зависит от обстоятельств, сроков, состояния экономики и даже настроений в обществе.

Помните Эдмунда Маски? В 1968 году он, будучи сенатором штата Мэн, баллотировался на пост вице-президента США. Многие считали его наиболее достойным претендентом на обе эти должности. Четыре года спустя на предварительных выборах он стал главным кандидатом в президенты от Демократической партии. Однажды в Нью-Гемпшире Маски защищал жену от нападок журналистов и разнервничался. День был снежным. У американских зрителей, видевших телевизионный репортаж об этом событии, жалующийся Маски с прилипшими к бровям снежинками вызвал неприязнь — «Нам в Белом доме плаксы не нужны!». Так одна-единственная оплошность испортила ему карьеру — он ее «провалил».

Теперь перенесемся на двадцать восемь лет вперед. Избирательная кампания Ала Гора буксует. Его главный недостаток — излишняя сдержанность: он скован, выступает с каменным лицом. На его глазах никогда не видно слез, в отличие от, например... Эда Маски!

Таким образом, в другое время и в другом месте головокружительное поражение Маски превратилось бы в не менее головокружительный успех. Если бы Маски проводил свою избирательную кампанию сегодня, его слезы вызвали бы у избирателей симпатию — его считали бы любящим мужем, истовым политиком, который готов горы свернуть ради американцев.

Успех и неудача порой зависят от едва уловимых мелочей. Баснословно богатый Дж. Пол Гетти выразил свою формулу успеха так: «Вставать рано, работать допоздна, качать нефть». Гетти понял, что в бизнесе успехи и неуда-

чи слабо связаны с планированием. Какой-нибудь проект, выверенный и просчитанный до мелочей, может сорваться из-за любой неожиданности — из-за метеорита с неба. Чудесный новый джип-внедорожник оказывается никому не нужным из-за взлетевших цен на бензин — люди начинают искать что-нибудь поэкономичнее. Стопроцентный бестселлер выходит в свет как раз в тот момент, когда журналисты «*New York Times*» бастуют, и книга не попадает в список бестселлеров, публикуемый в этой газете.

Бывает и наоборот. Случайная встреча на вечере выпускников оканчивается подписанием крупного контракта, неожиданное разорение конкурента открывает новые рынки сбыта. Если бы разработчик операционной системы CP/M принял предложение компании IBM о продвижении своего продукта на рынок, Билл Гейтс, разработавший MS-DOS — систему, которую IBM приобрела вместо CP/M, — мог бы так и остаться мелким торговцем из Сиэтла и не стал бы одним из самых богатых людей в мире.

Кстати, далеко не все считали Билла Гейтса успешным человеком. Его мать, Мэри Гейтс, шла к осознанию этого факта много лет. «*Microsoft*» уже вовсю процветал, а миссис Гейтс продолжала считать сына недотепой, потому что он бросил учебу в Гарварде. У нас всегда так: бросил учиться — значит, неудачник. Но когда «недоучки» Билл Гейтс и Стив Джобс стали корифеями экономической революции, отношение к ним начало меняться. Даже миссис Гейтс признала, что иногда уход из колледжа — и даже из Гарварда — не более чем проявление обычной смены приоритетов.

Уж кто бы говорил!

Успех и неудача — как их определить? Эти понятия гораздо более размыты, чем о них принято говорить на семинарах, в книгах по менеджменту и бизнес-обозрениях. Точных определений им не дашь. У каждого из нас свое представление об успехе, уникальное, как отпечатки пальцев. Если не обращать внимания на видимость, следует признать, что мало кому удастся в полной мере достичь того, что считается успехом. Настоящие победы встречаются редко — гораздо реже, чем о них пишут в годовых отчетах и на рождественских открытках. Настоящий успех встречается нечасто — впрочем, и настоящий провал тоже. Большинство событий можно трактовать как угодно. Вот почему люди, *кажущиеся* успешными, редко *ощущают* себя таковыми. Они знают: на самом деле то, что окружающие принимают за успех, — довольно сомнительное и в какой-то степени незаслуженное «счастье».

Вот, например, Мария Шрайвер. Если какая-нибудь женщина и испытывала счастье во всей его полноте, то это она. Мария богата, красива, у нее знаменитый муж (Арнольд Шварценеггер) и четверо здоровых детей, она сделала прекрасную карьеру на телевидении и написала несколько бестселлеров. Тем не менее, рассказывая о себе, Шрайвер то и дело произносит слово «неудача». Она постоянно вспоминает о том, как закрыли ее программу утренних новостей на канале «CBS». Свои успехи Шрайвер приписывает красивой прическе, белым зубам и в особенности тому, что она — племянница Джона Ф. Кеннеди.

В жизни большинства людей успехи и неудачи сплетаются в запутанный клубок, как леска рыбака после неудачного заброса. Неудача порождает успех, за которым следует новая неудача, а затем новый успех. Оглядываясь

на свою жизнь, люди замечают, что по прошествии лет былые победы выглядят как-то бледновато, а ничем не примечательные эпизоды кажутся исполненными смысла. Становится понятно, что успехи делают человека вялым и апатичным, а неудачи — вынуждают действовать.

Исполнитель песен в стиле «кантри» Джо Диффи считал лучшим периодом своей жизни тот год, когда он потерял работу в литейном цеху, развелся, разбил свой пикап и вызвал множество вопросов у налоговиков. Терять ему было нечего, и он перебрался из Оклахомы в Нэшвил, где его в конце концов признали лучшим вокалистом года среди исполнителей в стиле «кантри». Позднее Диффи признавался: «Если бы тогда не закрыли литейный цех, я, наверное, до сих пор бы там работал».

Диффи понял, что иногда неудачи прокладывают дорогу к победам, и наоборот. Люди из кожи вон лезут, чтобы добиться успеха и избежать неудач, и вдруг обнаруживают, что путь к успеху проходит именно через неудачи. Несчастья вынуждают стремиться к новым достижениям; те, в свою очередь, порождают новые неудачи, которые снова ведут к победам, — и так без конца.

Эта логика применима не только к отдельным людям, но и к целым отраслям. В 1950-х считалось, что развитие телевидения приведет к исчезновению радио. Однако радио прочно обосновалось в машинах автолюбителей. Оно не только не исчезло, но даже наоборот — получило новый толчок к развитию. Замороженные овощи не вытеснили свежие, а увеличили их потребление. Распространение ресторанов быстрого питания возродило интерес к изысканной кухне, а еда на ходу — к обедам в спокойной обстановке. Безликая электронная коммерция наверняка вызовет ностальгию по небольшим магазинчикам и живому общению с продавцами.

Чем успех похож на неудачу, и наоборот

Победа и поражение, успех и неудача — понятия довольно расплывчатые. Как только удастся схватить за хвост их вроде бы точные определения, они снова ускользают. Чем сильнее в них вдумываешься, тем они туманнее. Их трудно различить даже под микроскопом. Это две нити, из которых соткано единое полотно; различать их — все равно что отделять друг от друга нити персидского ковра.

Иногда представления людей об успехах и неудачах практически полностью совпадают. Порой между этими представлениями вообще не удастся найти отличий — они похожи друг на друга, как двойняшки или даже как близнецы. Однако субъективно мы воспринимаем их по-разному. Для нас успехи и неудачи — представители совершенно разных племен, викинги и пигмеи. Мы считаем их антонимами, как «день—ночь», «влажный—сухой», «низкий—высокий». Нам так проще.

Люди Запада привыкли мыслить крайностями. Если предмет жесткий, он уже не может быть мягким, если он холодный, его нельзя считать горячим. Человек — либо победитель, либо побежденный. Чтобы победить, нужно не проиграть. Одним словом, противоположности несовместимы. Люди Востока в этом смысле более спокойны. Они живут парадоксами, в которых противоположности сочетаются: инь и ян, горькое и сладкое, отчаяние и надежда. Восточная мысль не видит в противоречиях ничего негативного. Для нашего невероятно сложного мира восточный образ мышления подходит лучше.

Не следует четко разграничивать поражения и победы — для этого есть серьезные причины. Утверждение, что они противоположны и, следовательно, взаимно исключают друг друга, — заблуждение. Ничто так не

связано, как крайности: любовь и ненависть, страх и вожделение. Смех легко превращается в слезы. Кипяток и ледяная вода одинаково обжигают. Если почесать зудящую рану, почувствуешь одновременно и боль, и удовольствие. Успех и неудача тоже имеют много общего. Совсем не обязательно они рождаются в результате смертельной битвы. Иногда им доводится исполнять своеобразный танец — один ведет, другой ведомый, и не всегда понятно, кто есть кто. Успех и неудача не из разных племен — они родственники. У них общие гены. Пыльца неудачи оседает на тычинках успеха, и вместе они порождают жизнеспособный гибрид.

Раньше, когда жизнь была проще, всякого рода различия были гораздо более явственными. Общественные роли четко определялись полом: мужчина должен работать, а женщина — вести хозяйство. Успешным считался проект, который приносил явный доход, а провальным — тот, что требовал постоянных затрат. Сегодня о компаниях судят не только по их нынешнему состоянию, но и по перспективам на будущее. Доходность далеко не всегда означает успех. Даже к стабильной корпорации с хорошим балансом расходов и доходов инвесторы иногда относятся как к бесперспективной. Рынок, на котором сегодня горячо, завтра может превратиться в айсберг: наутро потребители повернутся спиной к товарам, которые еще вчера были хитом продаж. Текстовые редакторы, которые всего несколько лет назад считались современными (*XyWrite*, *WordStar*, *DisplayWrite*), ныне — музейные экспонаты. Модемы *Hayes* в свое время задали стандарты (везде писали: «*Hayes Compatible*»), а потом исчезли. Создав модный стиль одежды, фирма «*Starter*» обанкротилась. Успех, как и его символы, — мишень движущаяся. Вчерашние признаки успеха сегодня становятся признаками неудачи, и наоборот.

Вы можете представить себе Стива Джобса или Стивена Возняка за чтением книги типа «Как одеваться, чтобы достичь успеха»? Готовы вообразить, как Билл Гейтс, создавая компанию «*Microsoft*», заглядывает в брошюру «Успех!»? В 1977 году Майкл Корда выпустил книгу с рисунками, иллюстрирующими, как должен и как не должен выглядеть преуспевающий человек. На одном из рисунков был изображен «карман пиджака неудачника». В этом кармане было три ручки и футляр для очков — одним словом, пиджак принадлежал «очкарику». Но пока читатели Корды учились «не быть очкариками», именно этот образ стал наиболее характерным среди тех людей, которые достигли всего того, что сам Корда считал невероятным успехом. Компания «*Microsoft*» сплошь состояла из сотрудников, имевших вид законченных неудачников. В Интернете разошлась сделанная в 1978 году фотография одиннадцати весьма замызганных основателей компании «*Microsoft*» с подписью: «А вы бы доверили этим людям свои деньги?».

Представителям изменчивого современного бизнеса бесполезно цепляться за такие атрибуты, как костюмы, галстуки, туфли, дорогие часы, ручки, «нафаршированные» офисы и т. д. Все это — лишь *внешние* символы успеха. Наиболее динамичные компании и их сотрудники иногда их даже избегают. Вчерашние серые фланелевые костюмы с успехом уже не ассоциируются. В современном бизнес-климате представления об успехе размылись, усложнились и стали весьма противоречивыми. Сегодня критерии успеха и неудачи далеко не однозначны, поскольку они — часть сложной глобальной, электронной, «онлайновой» экономики.

Чтобы выжить в этой экономике, нужно не избегать ее сложностей, а принимать их. Людям будущего придется постоянно сталкиваться с двусмысленными и парадоксаль-

ными ситуациями. Мудрость — в осознании того, что не каждый парадокс, не каждое видимое противоречие можно разрешить и что некоторые из них — это зерна будущих перемен.

Многие парадоксальные идеи уже проложили себе дорогу в современный бизнес: «Дело спорится при противодействии», «Думай меньше — станешь больше», «Чтобы захватить рынок, нужно плевать на его законы». Мы бы добавили сюда: «Правь успехом и неудачей, не различая их». Как? — Вместо того чтобы на каждый свой поступок вешать ярлык «УСПЕХ» или «НЕУДАЧА», следует осознать, что в каждой ситуации присутствуют элементы их обоих. Ситуацию следует воспринимать не как успех *или* неудачу, а успех *и* неудачу. Плоскость *и/и* гораздо плодотворнее, чем плоскость *или/или*. Если не удастся отличить успех от неудачи — не стоит этого делать. Критерий успех/неудача мешает творить, изобретать, рисковать — а это единственный способ остаться на плаву в наше беспокойное время.

Гордость за поражение

Творческие умы, светила современной экономики, уже осознали символичность успехов и неудач. Спокойное отношение к ним стало нормой среди новаторов бизнеса. Они говорят: «Неудача — это шаг на пути к успеху». Для некоторых из них неудача — награда, неопровержимое доказательство смелости и рискованности решений. Они не только не скрывают свои промахи, но и хвастаются ими.

Отношение к успеху и неудаче — разделительная линия между поколениями. По тысяче причин молодые люди ведут себя раскованнее и боятся поражений меньше, чем их родители и дедушки. Отчасти потому, что, рискуя, они

почти ничего не теряют. Отчасти потому, что им известны только времена всеобщего достатка, а Великую депрессию они видели только в черно-белых документальных фильмах, транслируемых по общественному телевидению. Кроме того, ныне изменилось само отношение к жизни: работники нового поколения поняли, что гнаться за успехом — все равно что гнаться за линией горизонта и что неудача — неотъемлемая часть интересной жизни.

Организации, игнорирующие такой жизненный настрой своих сотрудников, рискуют потерять своих самых лучших, самых новаторски мыслящих из них. Попытки удержать таких людей при помощи обычных приманок — зарплат, льгот, привилегий уже не срабатывают. Когда возникает необходимость привлечь или удержать хороших работников, от социальных пакетов мало толку. Это не значит, что деньги их не интересуют, — они им нужны, конечно. Но для них деньги — это очки, призовые баллы, возможность оставаться в игре, и здесь главное — сама игра, а не доход. Таким людям интереснее выполнять нетривиальные задания, чем получать премии за хорошее выполнение рутинной работы.

Вспомните, как отдыхают многие молодые сотрудники — они покоряют горные вершины, сплавляются на плотах по рекам, ездят по горам на мотоциклах, занимаются серфингом, ходят в походы и т. д. Такой отдых сопряжен с немалым риском. На работе эти люди презирают категорию «успех» — по той же причине, по которой прыгают с вышки. Они избегают спокойствия и ищут приключений. Авантюры и риск привлекают их куда больше, чем уверенность в завтрашнем дне и хорошая зарплата. Игра на бирже для них привлекательнее мыслей о пенсии. Можно сказать, что они истосковались по риску и возможности проявить бесстрашие. Их любовь к свершениям и презрение к комфорту не случайны.

Для них важны не победы и поражения, а насыщенность жизни. В дельтапланеризме или сноубординге не бывает победителей и побежденных, и в то же время эти хобби необычайно увлекательны. Если игра не захватывает на все сто процентов, зачем вообще в нее играть? Но тогда какая, в сущности, разница, победил ты или проиграл...

Лучшие умы человечества всегда считали разницу между победой и поражением не стоящей обсуждения. Как писал Редьярд Киплинг, «для них триумфы и катастрофы — два сапога пара». На встречах директоров и президентов преуспевающих компаний слова «успех» и «неудача» употребляют редко. Человек, по-настоящему увлеченный жизнью и своей работой, редко задумывается о том, чем закончится то или иное его начинание — победой или поражением. Для настоящих игроков стремление победить или избежать поражения — слишком мелкая цель. Они охотятся на более крупную дичь.

Муки побед и восторг поражений

Уйдя из спорта, Билл Рассел — один из выдающихся баскетболистов — сделал удивительное признание: некоторые матчи настолько его увлекали, что во время игры ему становилось все равно, кто победит. Обычно это происходило, когда его команде «Бостон Селтикс» приходилось сражаться за право играть в чемпионате NBA. Три или четыре игрока входили в азарт. Их пылом заражались остальные. Далее игра, как выражался Рассел, «воспаряла», и он хотел лишь одного — чтобы это волшебство продолжалось. Он старался, чтобы атаки были интересными, независимо от того, кто атакует — свои или соперники. Рассел испытывал не просто радость, а настоящее ликование. В особо интересные моменты у него от радости мурашки по спине бегали. «Пять или десять раз, когда игра достигала особого накала, меня совершенно не волновало, кто окажется победителем. Если мы проигрывали, я все равно страшно радовался, парил, как орел», — вспоминал другой центральной игрок той же команды.

Считается, что успех — вершина, а неудача — дно. Это не так. Настоящей вершины человек достигает тогда,

когда он увлечен настолько, что разница между победой и поражением стирается. Спортсмены называют это состояние «войти в зону». Разумеется, испытывают его не только спортсмены. Любой из нас может увлечься чем-нибудь настолько, что забудет обо всем на свете. Опросив альпинистов, хирургов, шахматистов, заводских рабочих и танцоров, психолог Михали Чиксентмихали обнаружил, что, увлекаясь, человек входит в состояние повышенной концентрации внимания (в так называемую «струю»), пребывая в котором он абсолютно утрачивает ощущение времени: минуты бегут и дело спорится. Поглощенный интересным занятием, он напрочь забывает о победах и поражениях.

Как оргазм

Подобное состояние испытывали все — во время плавания на яхте, обустройства офиса, игры на сцене, написания новой компьютерной программы или составления бизнес-плана. Иногда дело увлекает человека настолько, что ему становится неважно, плохо он поступает или хорошо, побеждает или проигрывает. Такое состояние можно сравнить с оргазмом, во время которого человек забывает обо всем на свете.

Если дело увлекает, его результат не очень-то важен. Этот эффект хорошо известен любителям рискованных занятий. Им важны не успех, не деньги и не счастье, а участие. Их жизнь увлекательна и насыщена событиями. Для настоящих любителей риска граница между триумфом и трагедией более размыта, чем для их более рассудительных товарищей, поскольку они понимают, что и победа, и поражение — одинаково яркие события,

дающие одинаково *острые* ощущения и потому помогающие бороться с заурядностью существования. Рисковые люди не считают поражение антиподом успеха. Для них противоположность успеха — самоуспокоенность. Успех и неудача — плоды творчества, деятельности, страсти, предприимчивости, дерзновений, мужества. Том Крауч, биограф братьев Райт, писал о них: «Неудача двигала ими не меньше, чем успех».

Однажды в городе Дейтон, штат Огайо, известный ученый Ванневар Буш разговаривал с Уилбуром Райтом за ужином об изобретениях, не получивших признания. Райт повел Буша на чердак и показал ему модели всевозможных странных устройств, которые он когда-то изобрел. Ни одно из них не нашло применения. «Я тоже рассказал ему о своих оказавшихся ненужными изобретениях, — вспоминал Буш, — и мы прекрасно провели вечер. О таких вещах можно говорить только с нашим братом-изобретателем, который знает, что такое творческое вдохновение и полет мысли, и не особенно заботится о практических результатах. Что-то подобное, вероятно, испытывают поэты».

Пиковые моменты

Кульминационные моменты нашей жизни выходят за рамки категорий «хорошее» и «плохое». Эмоции, которые человек испытывает в такие мгновения, трудно назвать положительными или отрицательными. Слезы радости мало чем отличаются от слез горя. Стоны во время оргазма очень похожи на стоны раненых солдат. И за боль, и за удовольствия в человеческом мозгу отвечает один и тот же центр. Без подсказок мозга наш организм не умеет раз-

личать острые ощущения — любовь, страх, восторг. Как признавался Билл Рассел и многие другие спортсмены, в воспоминаниях победы и поражения сливаются — яркими остаются лишь моменты острого напряжения.

Вспомните свое отрочество. Многие называют этот период самыми лучшими годами своей жизни. Но далеко не для всех «самый лучший» означает «самый счастливый». Много ли наберется счастливых подростков? Большинство из них легкоранимы и погружены в себя. Жизнь подростка крайне насыщена. Скорее всего, за всю остальную жизнь он получит меньше впечатлений, чем в этом возрасте. Отрочество, как и другие яркие периоды человеческой жизни, не укладывается в банальные определения «хорошее» и «плохое». По своей насыщенности оно гораздо глубже.

Любители острых ощущений понимают, что никакая победа не заменит испытываемых переживаний. Нашим обществом правит культ победы, и потому в нем не принято говорить о переживаниях. (Билл Рассел не смел признаться товарищам по команде, что порой игра увлекает его настолько, что ему не важно, кто победит.) По иронии судьбы, многие прославленные победители, люди, достигшие невероятных успехов, практически не заботились о победе, а занимались своим делом ради удовольствия.

Многие игроки и тренеры согласны с Биллом Расселом, но боятся в этом признаться. Конечно, им нравится побеждать — кто с этим спорит? Но есть и нечто еще. Само участие в соревнованиях дает им возможность испытать острые ощущения. Такие ощущения возникают из стремления к победе, когда каждая секунда пронизана боязнью поражения. И победа, и поражение вызывают одинаково сильные чувства. Поражение может сопровождаться даже более острыми ощущениями, чем победа.

Те, кто знаком с любителями азартных игр, обычно удивляются их равнодушию к проигрышу. Сами игроки признаются, что после выигрыша самое острое ощущение — проигрыш. Некоторым проигрыш нравится даже больше: они утверждают, что он требует большего мужества и более сильной воли. Покойный ныне актер Вальтер Маттау заметил, что в сравнении с выигрышем проигрыш то же, что трагедия в сравнении с комедией: он «...острее, ярче, сильнее — а значит, интереснее».

Истинная цель игры — не выигрыш, и не проигрыш, и не добывание денег. Настоящая ее цель — действие. Волнение. Стопроцентная вовлеченность. Выигрыш, проигрыш, деньги — это уже результат игры, следствие острых переживаний. Как и спортсмены, карточные игроки «заводятся», и в этом для них — главная привлекательность ставок. Деньги — важная составляющая игры, они придают ей азарт, оживляют ее. Но деньги — средство, а не цель. Потому что цель — азарт. Для опытных игроков победа привлекательна лишь тем, что дает возможность играть дальше. Вот почему так многие победители не обналичивают свои фишки после выигрыша, а продолжают играть. Для них настоящий проигрыш — выбыть из игры.

Примерно так же рассуждают все любители острых ощущений. Проиграв первичные президентские выборы 2000 года, сенатор Джон МакКейн, кандидат от республиканской партии, обнаружил, что переживает не столько из-за проигрыша, сколько из-за того, что треволнениям предвыборной кампании приходит конец. «Мне не хватает накала страстей», — признавался он позже. Для политиков, «играющих по-крупному», как и любых других игроков, важны острые ощущения. Когда они рассказывают о том,

как взбираются на горные вершины, спускаются на каяках по горным рекам, берутся за рискованные и безнадежные предприятия, становится понятно, что неудача манит их даже больше, чем успех. Как ни странно, это действительно так. Риск неудачи захватывает гораздо сильнее, чем гарантированная победа. Вот почему трагедии манят сильнее, чем триумфы, — это вовсе не столь абсурдно, как может показаться. Любой искатель приключений знает (но не всегда признается), что бравировать опасностью не ради удовольствия. Ведь удовольствие рано или поздно надоедает.

Если приятные эмоции повторяются слишком часто, они становятся предсказуемыми и уже не приносят удовлетворения. Положительные ощущения утрачивают привлекательность и превращаются в рутину быстрее, чем отрицательные. Для искателя острых ощущений нет ничего хуже однообразия.

Предприниматели известны своим темпераментом. Приближающаяся буря трудностей, чреватых разорением, влечет их больше, чем штиль однообразного отлаженного бизнеса. Исследования мотивов предпринимателей показывают, что упорядоченность и предсказуемость угнетает их сильнее, чем хаос. Один владелец пищевого предприятия в интервью журналу *«Inc.»* признавался: «У нас бывают периоды стабильности, но это не лучшие наши периоды». Основатель сети ресторанов подтверждает: «Когда я слышу слово “кризис”, у меня загораются глаза».

Психологи давно заметили, что многие люди прекрасно действуют в условиях хаоса, но «утрачивают ориентацию» в спокойных ситуациях. Так, до трагедии 11 сентября 2001 года ничем особенным себя не проявил мэр Нью-Йорка Руди Джулиани. Многие считали его весьма посредственным руководителем. Но во время крушения башен Всемирного торгового центра и в последующие дни мэр Нью-Йорка

продемонстрировал умение мастерски разрешать кризисные ситуации, чем снискал всеобщее одобрение. Трагедия создала условия, в которых проявились лидерские качества Джулиани, — раньше такой возможности ему не представлялось. Людей, подобных Джулиани, очень много среди полицейских, криминальных авторитетов, пожарных, врачей «скорой помощи», летчиков-испытателей, предпринимателей, торговцев. Это любители риска, которые не только хорошо справляются со стрессом, — они его ищут.

Любители кризисных ситуаций

Людей, которых опасность стимулирует сильнее, чем безопасность, можно найти повсюду. Некоторые из них — потенциальные предприниматели, ждущие своего шанса. Другие — работники, чья инициатива не выходит за рамки деятельности фирмы. В любой организации есть сотрудники, которых неблагоприятная обстановка стимулирует лучше, чем скука триумфа. Их привлекает путь к успеху, сам же успех наводит скуку. Как сказал основатель фирмы «Атари» Нолан Бушнел, «Удача — это разновидность скуки».

Любители приключений, такие, как Бушнел, предпочитают скучной победе увлекательное поражение. После первой же победы успех им становится неинтересен. Философ Бертран Рассел однажды заметил, что успехи нагоняют на людей тоску. Руководителю следует давать предприимчивым сотрудникам возможность проявлять инициативу — ведь для таких людей новая проблема, ждущая своего решения, интереснее старой, уже решенной.

В какой-то степени это верно в отношении каждого человека. Духу, так же как и телу, требуется регулярная встряска. Здравый смысл советует избегать проблем, но

нервная система просит иного. «Больше трудностей! — умоляет она. — Пожалуйста! Жизнь без проблем скучна. Я хочу разнообразия, встряски!» Вот почему, когда все идет наперекосяк, жизнь кажется более насыщенной, чем когда кругом — тишина и спокойствие. Когда все летит кувырком, приходится делать непростой выбор, появляются занятные темы для обсуждения и интерес к проблемам окружающих. Психологов не удивляет, что люди специально ищут на свою голову приключений: им нужен шанс проявить свои лучшие качества.

Спросите любого преуспевающего бизнесмена о его делах, и он с унылым видом перечислит свои текущие рутинные обязательства — нужно выплачивать зарплату, гасить долги, платить страховой компании, расширять производство. Предпринимательство — это постоянная головная боль. Но попросите того же бизнесмена рассказать о том, как он начинал свое дело, и в его глазах появится огонек. Начало — самая героическая страница в жизни предпринимателя. Он расскажет вам истории, одну увлекательнее другой, о том, как в его дверь ломились посыльные со счетами, как кредиторы высматривали его сквозь замочную скважину, как он при свете свечи ел бутерброды с ореховым маслом, сидя на полу, — поскольку мебель была описана за долги, а электричество отключено за неуплату. О, это были старые добрые времена, когда ему приходилось преодолевать себя. Когда он о них вспоминает, его лицо заливают румянец, а голос дрожит от волнения.

Общеизвестно, что предприниматель, основавший фирму и прошедший ее сквозь штормы первых дней бизнеса, впоследствии, когда шторма стихают, не всегда оказывается хорошим руководителем. Обычно с созданием предприятия люди справляются лучше, чем с его управлением. Лавирование в кризисных ситуациях удается им лучше, чем рутинная

управленческая работа, требующая спокойствия. Пережив бурный период становления, они перестают ощущать себя джентльменами удачи, исследователями, канатоходцами, идущими по тонкой проволоке. Теперь они — обычные управленцы. Людей, избегающих скуки, такая перспектива не устраивает. Даже основатель компании «Nike» Фил Найт открыто заявлял, что управлять большой компанией не так интересно, как начинать маленькое дело с нуля.

Те, кто еще в недавнем прошлом шел в исследователи, разведчики и воины, сегодня становятся предпринимателями. Присущий им дух авантюризма двигает вперед все человечество. Природа тысячелетиями твердила нам, что прогресс достигается лишь ценой рискованных и неудачных попыток. Может быть, именно поэтому многих из нас так манят трудности.

Желанные трудности

Психолога Уильяма Джеймса угораздило оказаться в Сан-Франциско во время землетрясения 1906 года. От толчка он упал лицом на пол своего гостиничного номера. Вся комната ходила ходуном, и Джеймс чувствовал себя маленькой мышкой в пасти огромного резвого терьера. Мебель швыряло из угла в угол; со стен осыпалась штукатурка, наполняя воздух пылью. Стоял ужасный грохот. Землетрясение продолжалось меньше минуты (по данным Обсерватории Лик — 48 секунд). Вы думаете, Джеймс вспоминал о нем с ужасом? Ничуть! Впоследствии он описывал свое состояние так: «Я испытывал совершенный восторг... Не было ни намека на страх — только радость и наслаждение».

Парадокс: обычно люди избегают опасности и ищут спокойствия, но при этом наиболее живо и даже с удоволь-

ствием вспоминают самые жуткие минуты своей жизни. Они отчаливают от берега в надежде, что плавание будет спокойным и что вскоре их примет тихая гавань. Но наибольшее удовольствие им доставляет в мельчайших деталях вспоминать шторм, чуть не перевернувший их лодку. Так уж устроена человеческая память. Большинству американцев несложно вспомнить, что они делали 11 сентября 2001 года, когда рушились башни Всемирного торгового центра, но очень немногие из них вспомнят, что они делали 10 сентября.

Несчастья запоминаются ярче. Делясь впечатлениями после отпуска, мы чаще вспоминаем испытания и трудности, которые нам пришлось пережить («Ты помнишь, как под дождем рухнула наша палатка, и мы...» и т. д.). О чем это говорит? О том, что реакция на риск что-либо утратить острее, чем на повседневную рутину. Если бы нам удавалось избежать всех несчастий, мы бы этого никогда не узнали. Так задумано природой — стремление к невзгодам у нас в крови. Черные полосы в истории человечества были шире, чем белые. Может быть, поэтому мы острее ощущаем вкус к жизни именно в кризисные периоды. Нервная система человека рассчитана не только на выживание, но и на жизнь в условиях кризиса. Такой она была в пещерную эпоху, такой она остается и сейчас. Одно из самых ценных человеческих качеств — умение увидеть в кризисе испытание, которое в конце концов преодолимо.

Не устаешь удивляться не только способности людей выживать в критических условиях, но и к тому, как достойно они ведут себя в минуты опасности. Когда во время Второй мировой войны немцы бомбили Лондон, врачи ожидали роста психических заболеваний. На деле вышло наоборот: число пациентов психиатрических больниц резко сократилось; уменьшилось и число самоубийств. Ныне точно

установлено, что в периоды войн и гражданских волнений уровень психических и физических заболеваний *снижается*. Во время длительных гражданских беспорядков в Северной Ирландии количество заболеваний, самоубийств и случаев насилия над детьми резко упало. Во время войны во Вьетнаме резко сократилось число самоубийств среди американских студентов. Впоследствии оно снова возросло.

В ответ на вопрос «Что сильнее всего повлияло на вашу жизнь?» люди неизменно упоминают какое-нибудь испытание — Великую депрессию, банкротство, смертельно опасную болезнь. Выживший после встречи со смертью обычно считает, что это было одновременно и самое страшное, и самое счастливое событие в его жизни: страшное, потому что он чуть не отправился на тот свет, а счастливое — потому что оно научило его жить более полноценно и вынудило переосмыслить жизненные ценности.

Критические ситуации помогают человеку посмотреть на себя со стороны. Обычно его удивляет, сколь многого он о себе не знал. Люди гораздо сильнее, чем они думают. Мы способны относительно легко пережить самые жуткие несчастья. Так, исследования показывают, что борьба с природными катастрофами не ухудшает, а даже улучшает психологическое самочувствие человека (в разумных пределах). Год спустя после ужасной бури, пронесшейся над Буффало, — самой мощной за целое столетие, — исследователи опросили его жителей и выяснили, что они вспоминают эти тяжелые дни «чуть ли не с ностальгией». Почему так происходит? Наверное, дело в том, что подобные катастрофы, врываясь в нашу жизнь, вынуждают нас отвлечься от рутины и сосредоточиться на защите от грозящей опасности. Родители в глазах детей становятся героями. Подростки сталкиваются с реальными, а не вымышленными испытаниями. Один из участников борьбы с

наводнением в Индиане впоследствии вспоминал, что среди добровольцев, борющихся со стихией, были сотни студентов, которых он до этого считал неисправимыми лентяями. В трудную минуту они конвейером передавали мешки с песком, таскали булыжники, помогали эвакуировать пожилых людей. Участник тех событий рассказывал: «Некоторые из них готовы были при необходимости рискнуть жизнью. Для них это было самое лучшее время».

Многие американцы поразились собственной сплоченности и патриотизму, проявленными ими после атаки на башни Международного торгового центра и Пентагон. Но тут нет ничего удивительного. Беда пробуждает в человеке его лучшие качества, и тогда соседи, прежде едва знавшие друг друга, работают плечом к плечу. Возникает чувство единения. Любой ветеран войны подтвердит, что теснее всего людей сплачивает страх. В дни испытаний люди оказываются, можно сказать, в одной тонущей лодке. Этим и объясняется секрет успеха так называемых «групп поддержки». Отчасти поэтому же многие программы подготовки руководящих кадров предусматривают отчаянные сплавы по бурным рекам, горные восхождения и спуски на веревках с отвесных скал. Благодаря подобному опыту люди учатся правильно вести себя в стрессовых ситуациях. Но что гораздо важнее — они пробуждают в себе командный дух. Буруны горной реки сплачивают людей. Общая беда — эффективное средство единения.

Управление кризисами

Когда бывший директор фирмы «Monsanto» Ричард Махони спросил у своих сотрудников, какие события из жизни фирмы запомнились им *больше всего*, большинство из них

вспоминали какой-либо кризис — вода уничтожила запасы семян, клиент предъявил невыполнимые требования, угрожая отменить крупный заказ. В таких случаях сотрудники бросали текущие дела, забывали о времени суток и полностью отдавались выполнению срочного задания. Потом, как солдаты, уцелевшие в тяжелом бою, они обменивались рассказами о своих героических усилиях. Роберт Шапиро, преемник Махоуни, впоследствии писал в своей книге «Душа за работой»: «Не важно, справились эти люди с наводнением или нет, — для них важнее было испытать момент высшего напряжения сил».

Трудности могут приносить пользу не только отдельным людям, но и целым компаниям. Парадоксально, но в итоге наиболее плодотворными оказываются как раз те ситуации, которые считаются губительными. Если бы не нависшая катастрофа, мы продолжали бы двигаться по накатанной колее. Злополучные президентские выборы 2000 года вынудили американцев решить проблему подсчета голосов, которой следовало заняться еще десятилетия назад. Кризисные ситуации пробуждают нас от летаргического сна и заставляют двигаться в новом направлении. Боязнь неудачи ставит человека перед необходимостью пересмотреть свои воззрения, отбросить стереотипы и задействовать новые возможности.

Кризисные ситуации иногда оказываются единственным средством улучшить работу организации в целом. Люди, пережившие тяжелые времена, мужают; коллектив фирмы в процессе борьбы за ее существование становится сплоченным и жизнеспособным. Как ни парадоксально, беды и несчастья изменяют организацию значительно эффективнее, чем планирование и консультации. Если ничего серьезного не случается, побеждает человеческая нелюбовь к переменам и новизне. Разумеется, это не значит, что руко-

водители должны специально устраивать кризисы. Однако, они должны понимать, что трудности помогают свершиться давно назревшим переменам.

Даже самые разрушительные кризисы в жизни организации редко затрагивают отдельных ее сотрудников. Мы сильнее, чем нам кажется. То же самое можно сказать и о наших сослуживцах. Организации и отношения между людьми могут оказаться ненадежными, но отдельные личности — сильны. Кризисы опасны не для отдельных людей, а для организаций, в которых они работают, — для сложной системы межличностных отношений (часто очень хрупких), на которых, собственно говоря, и держится наше общество. Главная задача руководителя в момент кризиса — уберечь организацию от распада. Даже когда все ее работники впадают в панику, он обязан оставаться невозмутимым. Он должен ставить перед подчиненными масштабные задачи, смотреть в будущее оптимистически, сохранять чувство юмора и реагировать на разразившийся кризис смелыми ответными действиями. Для этого требуются не приобретенные навыки управления, а пробуждение неких изначально присущих человеку свойств, которые часто называют зрелостью. Иногда кризисные ситуации вынуждают задействовать глубоко скрытые, доселе неведомые ресурсы своей личности. Такие ресурсы есть у каждого. Экстремальные ситуации заставляют их проявиться.

Хотя в целом руководители осознают значимость неудач для роста и развития фирмы, они редко признают их катализатором организационных изменений. Кризисы страшат руководителей. Они предпочитают приписывать спровоцированные кризисами изменения к лучшему собственным способностям. Чаще всего происходит именно так. Здесь следует выступить в защиту благотворного влияния «старого доброго кризиса». Без него фирмы были

бы менее живучими, а отдельные сотрудники — менее изобретательными.

Теперь, когда мы знаем, что трудности и кризисы стимулируют развитие, рассмотрим стремление к неудачам. Стремление к успеху очевидно и понятно. Другое дело — неудача. Этот случай менее очевиден, однако не менее важен. Стремление к неудаче не имеет ничего общего с мазохизмом или абсурдом. Неудача может стать залогом будущего успеха.

Успех кроется в неудаче

Слово «неудача» — одно из самых эмоциональных в нашем языке. Люди избегают неудач, и это понятно. Практически каждая серьезная неудача вызывает неприятные и болезненные переживания. Все мы знаем, какими мучительными и даже нестерпимыми бывают неудачи и сколь невыносимо при этом чувство утраты.

Неудачу трудно забыть. Однако пора дать другое определение самому понятию неудачи и переосмыслить неудачный опыт. Неудачи могут не только разочаровывать, но и вдохновлять — все зависит от того, как их воспринимать. Если человек обладает стальной волей, неудача лишь закалит его, если же воля «глиняная» — он будет разбит на куски. Иногда неудачи — предвестники успехов. Для руководителя важно убедить своих подчиненных, что неудача — не более чем очередная ситуация на пути развития организации. Не стоит называть окончившийся неудачей проект или неработающий продукт «провальным». «Неудачу» следует переопределить.

Предприниматели из Силиконовой Долины уже сделали это. Они считают неудачи преходящими явлениями, назы-

вая их «уроками опыта» и «шагами на пути к успеху». Если человек не терпел поражений, утверждают они, значит, он не очень старался. Динамизм развития предприятий Силиконовой Долины зиждется на терпимости к неудачам. Здесь постоянно повторяют: к неудачам мы относимся терпимо. Бизнесмены Силиконовой Долины считают себя непохожими на других — на том основании, что они не видят в просчетах и провалах ничего негативного. Они живут убеждением, что провал — не обязательно шаг назад. Пол Сафо, директор Института Будущего, который находится в Менло-Парке, сравнивал банкротство предприятий в Силиконовой Долине с лесными пожарами, которые расчищают место для новой молодой поросли. В интервью газете «*New York Times*» он назвал неудачные бизнесы «важной частью нашей экосистемы».

В среде предпринимателей-новаторов банкротство не считается клеймом позора — наоборот, в нем видят источник полезного предпринимательского опыта. Некоторые работодатели предпочитают нанимать бизнесменов-неудачников, а не менеджеров, которым неведомо, что такое поражение, поскольку последние всю жизнь проработали в тепличных условиях. Иными словами, они следуют мудрой поговорке «За одного битого двух небитых дают» и предпочитают иметь дело с человеком, который уже работал с чужим капиталом, пусть и неудачно. С такой позицией соглашаются и многие трезвомыслящие инвесторы, рассматривающие Силиконовую Долину как испытательный полигон, который определяет тенденции развития рынка, — благодаря смелости ее предпринимателей, а не подкованности ее инженеров.

Терпимость к неудачам, присущая тем, кто работает в Силиконовой Долине, уже посеяла свои зерна не только повсюду в Америке, но и во всем мире. Такой подход тре-

бует иного образа мышления. Это не «обычная» проблема взаимного непонимания разных поколений или даже народов и не очередная менеджерская причуда. Это не «новая экономика» и не «старая экономика». Скорее речь идет о необходимости психологических изменений. У менеджеров есть серьезные причины относиться к неудачам терпимо и не испытывать головокружения от успехов.

Данная идея не нова. Все великие американские изобретатели — Томас Эдисон, братья Райт, Генри Форд, Томас Дж. Уотсон — хорошо знали, что такое «неудача». Но никто так не любил неудачи, как Чарльз Кеттеринг.

Певцы неудач

К 1958 году — году своей смерти — Чарльз Кеттеринг уступал титул наиболее плодотворного американского изобретателя лишь Томасу Эдисону. В частности, среди двухсот запатентованных изобретений Кеттеринга числится электрический стартер, который произвел революцию в конструкции автомобильных двигателей. Кеттеринг внес огромный вклад в разработку холодильных установок, высокооктанового бензина, дизельных двигателей, быстро сохнущей автомобильной краски и бытовых кондиционеров. Благодаря своим изобретениям Кеттеринг разбогател, основал компанию «Delco» и долгое время был вице-президентом «General Motors».

Как ни странно, своим успехам Кеттеринг обязан неважному зрению. Видел он так плохо, что в школе одноклассникам приходилось вслух читать ему учебники. Из-за огромной нагрузки на глаза он несколько раз был вынужден бросать учебу в университете Огайо. Позднее, уже став инженером, Кеттеринг с трудом разбирал чертежи,

спецификации и отчеты о продажах. Это заставило его полагаться на свое «внутреннее» видение, благодаря которому открывавшаяся ему картина оказывалась глубже, богаче и интереснее, чем то, что воспринимали все остальные.

Плохое зрение помешало Кеттерингу получить традиционное образование. Он посчитал, что истинным изобретателям школа скорее мешает, чем помогает. Кеттеринг утверждал, что «излишне образованные» люди совершают открытия реже, поскольку тяготеют к уже готовым шаблонам. Он знал, что студенты, отчисленные после провала на экзаменах, приходят к ложному выводу: неудача — конец всему. Для Кеттеринга неудача, наоборот, была всему началом. Он говорил, что настоящий исследователь ошибается всякий раз, кроме последнего. Девятьсот девяносто девять неудачных попыток не имеют никакого значения — важна лишь последняя, удачная тысячная попытка. «Неудачи — всего лишь пристрелочные выстрелы», — говорил Кеттеринг. «Босс Кет», как называли его более молодые коллеги, утверждал, что он ошибался в 99,9 % случаев. По его словам, каждый образованный человек должен знать: «Ошибка — не позор. Нужно анализировать причины своих ошибок (...) и уметь ошибаться с умом. Умение ошибаться — своего рода искусство. Ошибки должны вести к успеху».

Логика сегодняшних предпринимателей во многом повторяет логику вчерашних изобретателей-гениев. Генри Форд называл неудачи «возможностью начать дело снова, более разумно». Он проверил это на собственном опыте. «*Ford Motor Company*» дважды прогорала, прежде чем добилась успеха. Первопроходцы прошлого, так же как и их нынешние собратья, презирали успех в общепринятом смысле этого слова, а к неудачам относились уважительно. В молодости глава IBM Томас Уотсон говорил: «Самый быстрый путь к успеху — удвоить количество неудач».

Предпринимателей всего мира отличает философское отношение к неудачам. Для них риск прогореть — цена процветания. Большинство из них не раз попадали в трудные ситуации, прежде чем добились успеха. Опрос сорока преуспевающих предпринимателей показал, что каждый из них хотя бы раз в жизни прогорал. При этом практически все они заявили, что если прогорят в очередной раз, то все равно начнут новое дело. Возникает естественный вопрос: *неужели жизнь их ничему не научила?* Как раз наоборот — научила! Именно поэтому они и продолжают вкалывать. Очередной удар сбивает их с ног. Они с трудом поднимаются. Опять удар — они опять на полу. Это значит, нужно встать на ноги еще раз. Основатели новых предприятий, подобно канатоходцам, знают, что с каната можно легко упасть, но не считают это достаточной причиной для того, чтобы лишать себя удовольствия по нему ходить.

Изобретатели прошлого столетия, вчерашние предприниматели и сегодняшние основатели новых фирм имеют одну общую черту: им всем присущ авантюрный характер. Они скорее исследователи, чем начальники, — даже по стилю руководства. Эти чудаки убеждены, что провальных экспериментов не бывает, и пытаются заразить той же философией сотрудников создаваемых ими фирм. Они утверждают, что нежелание испробовать что-либо новое хуже, чем неудачная попытка. Для них неудача — культ, идол. Они чуть ли не гордятся своей способностью держать удар и, даже пошатнувшись, возвращаться в прежнюю позицию. Если хотите, эти люди наслаждаются своими неудачами. Они любят рассказывать, сколько раз жизнь вышибала их из ринга. Некоторые считают, что лучше всего человек познается в несчастье. Покойный ныне директор компании «Кока-Кола» Роберто Гоизуэта говорил, что доверяет лишь тем менеджерам, которые в его присутствии

допустили серьезный стратегический просчет. Люди, много достигшие в разных областях, больше ценят красивые поражения, чем скромные победы. Нет, они не любители утрат, не извращенцы и не мазохисты. Просто им ясно, что крупное поражение — побочный эффект стремления к высоким целям. Винс Ломбарди говорил: «Когда цель велика, величественно даже поражение».

Прекрасная неудача

Из всех своих книг писатель, нобелевский лауреат Уильям Фолкнер больше всего любил роман «Звук и ярость». Почему? Потому что считал его самой крупной своей неудачей. Себе и собратьям по перу Фолкнер говорил: «Каждый из нас терпел неудачи на пути к совершенству. Поэтому я оцениваю каждого из писателей по той прекрасной неудаче, которую он потерпел, пытаясь совершить невозможное».

Для любителей риска позиция Фолкнера типична. У смелых мечтателей неудача всегда была в почете. Для них она ассоциируется с желанием чего-то достичь. Чем крупнее неудача, тем масштабнее замысел. Крупная неудача означает, что человек просто не рассчитал свои силы, что он, стремясь к великому, не разменивался на мелкие цели. Французский государственный деятель Жорж Клемансо утверждал: «Человек интересен прежде всего своими неудачами — это мне хорошо известно. Его неудачи — признак того, что он пытался превзойти самого себя».

Нашему обществу, живущему по принципу «Все или ничего», трудно принять такую логику. У неудачи может быть множество причин — некомпетентность, непредусмотрительность, форс-мажорные обстоятельства. Однако подлинная неудача означает лишь то, что риск себя не

оправдал. Однако такова вообще его природа. Настоящие любители риска готовы к возможным неудачам. «Если вы не пережили определенное число поражений, значит, вы излишне осторожны», — говорил кинорежиссер Майкл Кричтон.

Суть риска — неудача. Смелость чаще ведет к поражению, чем к победе. Бейсболисты гораздо больше восхищаются теми игроками, которые отчаянно пытаются «вытаскивать» безнадежные мячи, чем теми, кто не допускает ошибок в стандартных ситуациях. В любом деле явный успех — свидетельство того, что планка была низко опущена. Крупные победы одерживает лишь тот, кто многим рисковал. Майкл Джордан признавался: «За свою спортивную карьеру я пропустил более девяти тысяч мячей. Я “продул” почти три сотни игр. Двадцать шесть раз мне доверяли бросок, от которого зависел исход матча, и я “мазал”. Я проигрывал, проигрывал и снова проигрывал. Вот почему я добился успеха».

Мы часто слышим так называемые «истории успеха» — рассказы о триумфах великих людей. Однако при этом мало кто не говорит о многочисленных поражениях, которые предшествовали этим триумфам и, в каком-то смысле, обеспечили их. Карьера Джеральда Левина, директора компании «AOL Time-Warner» (как, впрочем, и карьера многих других руководителей), сплошь состояла из поражений. Неудачными проектами оказались *TV-Cable Week*, информационная служба *Teletext* и дорогое предприятие *Full Service Network* в г. Орландо, штат Флорида. Эти проекты приносили одни убытки и обошлись компании Левина в сотни миллионов долларов. Но его успешные проекты принесли «Time-Warner» гораздо большую прибыль. Чтобы объяснить свою тактику, Джеральд Левин цитировал забавную игру Уэллса «Обмани пророка». Идея

заключается в том, чтобы собрать наиболее умных и проницательных футурологов и попросить их предсказать дальнейшее развитие событий, а затем воплощать в жизнь именно те проекты, которые они сочли невозможными. Как раз такие абсурдные идеи и приводят к ошеломительным успехам — и к самым крупным ошибкам.

Плодотворные ошибки

Когда Дэвид Леви работал в исследовательском отделе компании «Apple», начальник упрекал его в том, что он слишком редко ошибается. Начальник утверждал, что неудачей должно заканчиваться как минимум 80 % проектов — только тогда он поверит, что Леви пытался сделать что-то по-настоящему новое. Леви принял совет всерьез. Ныне, став свободным творцом, он живет под девизом: «Если я редко ошибаюсь, значит, работа стоит».

Для истинного новатора нет такого понятия — «ошибка». Каждый промах — неотъемлемая часть общего процесса, который указывает, куда идти не надо. Такие указатели важны не менее, а может быть, и более, чем те, что указывают правильное направление. Изобретатели порой недооценивают значение промахов. Попытки минимизировать количество оплошностей или вообще избежать их воспрепятствовали бы многим важным изобретениям. Именно благодаря оплошностям были созданы такие вещи, как гортекс, нейлон, тефлон, пенициллин, небьющееся стекло и микроволновая печь.

Мир принадлежит смельчакам, которых не страшит перспектива ошибиться на пути вперед. Те, кто слишком боится наделать ошибок, работают на тех, кого ошибки не пугают. Ведь позволить ошибаться другим даже труднее, чем

не бояться ошибаться самому. Когда руководитель видит, что его подчиненный на ложном пути, у него возникает естественный соблазн подойти и сказать: «Стой, дай я покажу тебе, как это делается». Если этот соблазн побороть, вскоре могут возникнуть проблемы, но в перспективе компанию ожидают новые открытия. В компании «ЗМ» говорят: «Капитан кусает губы до крови». Это означает, что бизнесмены, вложившие в проект свои деньги, устраняются от всякого вмешательства в его реализацию. Такой подход позволяет ослабить «ошибкофобию» изобретателей и дает им возможность совершать плодотворные ошибки.

Уоррен Беннис, исследуя природу лидерства, опросил девяносто руководителей и выяснил, что наиболее успешные из них не только не избегали рискованных проектов, но и, наоборот, активно их поддерживали. Эти люди считали провалившиеся проекты источником ценного опыта. Беннис как-то сказал: «Если бы я хотел развить в себе лидерские качества, то старался бы как можно быстрее наделать как можно больше ошибок, чтобы освоить эту науку».

Люди искусства, как и менеджеры, относятся к ошибкам философски. Некоторые из них полагают, что промахи — это отклонения, которые не портят, а даже обогащают картину, скульптуру или музыкальное произведение. «Битлз» постоянно использовали в своих записях студийные ляпы. Вспомним знаменитое начало песни «*I Feel Fine*» — оно родилось случайно, когда Джон Леннон поднес акустическую гитару к усилителю, а Пол Маккартни тронул струну на электрической бас-гитаре. С годами ляпы некоторых произведений искусства становятся их отличительной чертой. Сегодня, когда компьютерные технологии позволяют штамповать совершенно одинаковые предметы в промышленных масштабах, небольшие изъяны приобретают новое значение — они свидетельствуют об уникальности вашего коврика или

глиняной кружки. И так будет, пока компьютерам не велят генерировать изъяны намеренно.

Ошибки ценят не только художники, изобретатели и дизайнеры. Тренер по баскетболу Уорд Ламберт по прозвищу «Пигги» любил говорить своим подопечным: «Выигрывает та команда, которая чаще ошибается». Как прикажете его понимать? Ведь спортивные обозреватели твердят противоположное! И вообще, кто такой этот Пигги Ламберт? Его имя кануло в лету, но один из его подопечных, баскетболист Джон Вуден, ныне — известный тренер. Как и Ламберт, Вуден — сторонник плодотворных ошибок. Он говорит: «Ошибки совершает лишь тот, кто что-то делает. Ошибки — следствие труда, и успех — тоже».

Несовершенство — двигатель эволюции. Успех напрямую зависит от совершенных ошибок. Так, некоторые животные, благодаря несообразности строения своего тела, вырабатывают в себе новые качества, которые помогают им выживать. Прогресс зависит от изъянов. Некоторые виды животных настолько адаптируются к своей экологической нише, что внешние дефекты уже не стимулируют их эволюцию. Борьба за выживание их как будто не касается. Но безоблачное существование в ограниченной среде может закончиться вымиранием. Многие исчезающие виды способны выжить лишь в очень специфических условиях.

Та же логика применима и к компаниям. Если компания способна процветать только в определенных условиях, то рано или поздно она остановится в развитии. Она обречена, поскольку не видит необходимости в том, чтобы учиться на собственных ошибках. Ее работники, руководствуясь стремлением сохранить свое положение, боятся промахов и не желают ничего менять.

Такая компания либо будет искать защиты (т. е. субсидий), либо погибнет (т. е. обанкротится). Ей было бы лучше

выйти в «открытое море» мирового рынка, где она была бы вынуждена совершать ошибки, которые закалили бы ее и научили не бояться перемен.

Как и живые организмы, компании, не совершающие ошибок, плохо адаптируются к постоянно изменяющимся условиям. Организация, в которой слишком многие сотрудники парализованы боязнью споткнуться, сама себе роет могилу. Чем более крупной и бюрократизированной она становится, тем больше вероятность краха. Нетерпимость к ошибкам — ахиллесова пята перезревших корпораций.

Неудачи, которыми часто оканчиваются нововведения, не так уж страшны. Экономисты считают, что высокий процент неудачных инициатив является признаком экономической жизнеспособности. Высокий процент банкротств говорит о том, что предпринимается множество начинаний. Один из секретов экономической стабильности Америки состоит в том, что в ней банкротство не ставит на человеке клеймо позора. В Америке каждому дается много попыток. Первые ошибки финансисты считают залогом будущего успеха. В основе динамичного роста экономики США лежит уверенность в том, что неудачи в бизнесе — нормальное и где-то даже желательное явление.

Постоянный успех невозможен без регулярных неудач и даже крупных промахов. Уже упоминавшийся директор компании «Кока-Кола» Роберто Гоизуэта финансировал один из самых убыточных в истории американского бизнеса проектов — производство напитка «Новая кока». По степени убыточности этот проект уступал лишь проекту «Edsel». Что еще могло бы так же ясно продемонстрировать разницу между победой и поражением? Но репутация Гоизуэты как рискованного бизнесмена от полученного им тумака лишь выиграла. Более того, неудачная инициатива помогла ему понять: на самом деле в кока-коле самое важное — не ее

состав, а брэнд. Ее потребителей разозлило, что их любимый напиток хотят заменить на какой-то другой.

Может быть, это покажется необычным, но в Соединенных Штатах менеджеры гораздо меньше страдают от последствий неудач, чем их зарубежные коллеги. В основе американского предпринимательского духа, благодаря которому экономика США растет как на дрожжах, лежит терпимость к неудачам. Такое отношение привлекает в Америку рискованных предпринимателей со всего света. Страны с более древней историей придавлены бременем нетерпимости к неудачам. На родине основателей Америки банкротство считается унижительным и позорным. Один немецкий бизнесмен говорил, что среди его коллег типичной реакцией на любую неудачу является паника. Такое отношение на корню пресекает инициативы, связанные с риском. Директор французской компьютерной фирмы рассказывал: «Ничего позитивного в рискованных начинаниях французы не видят. Если вы рискнули и потерпели фиаско, вы — конченный человек».

В странах, где неудач принято бояться, на риск наложено табу. Слишком многие видят в нем лишь отрицательную сторону — угрозу потерять деньги, время и репутацию. Экономика консервативных стран не только отстает в технологическом плане, но и страдает от отсутствия готовности рисковать и ошибаться.

Одна из причин распада Советского Союза заключалась в том, что контролируемая государством советская экономика была крайне нетерпима к ошибкам. Трудящиеся боялись проявлять инициативу и предлагать что-то новое — это они оставляли предпринимателям из капиталистических стран. Крах советской экономики отчасти объясняется ее неспособностью адаптироваться к просчетам. Социализм в его сталинском варианте относился к ошибкам

настолько нетерпимо, что государство предпочитало поддерживать и субсидировать нерентабельные предприятия, десятилетиями позволяя им кое-как существовать.

Рыночная экономика обретает живучесть за счет постоянного внесения поправок, благодаря потоку критики со стороны потребителей в ответ на ошибки. Чтобы совершенствоваться, нужно совершать ошибки. Чем больше совершено ошибок, тем больше было экспериментов. Растущее число ошибок свидетельствует о зарождении климата, благоприятного для новаторства. Итак, неудачи предстают перед нами в совершенно новом свете: они означают, что в организации происходят важные и необходимые перемены. То, что поначалу кажется неудачей, впоследствии оказывается предвестником будущего успеха.

Успех под маской неудачи

Пациенты, успешно прошедшие курс психотерапии, продолжают жаловаться лечащему их врачу-психотерапевту на свое состояние, однако их жалобы носят иной характер. Они уже не говорят: «У меня депрессия!» — теперь, по их словам, «они не живут полноценной жизнью». Выздоровливая, люди поднимаются на более высокий «уровень недовольства».

С работниками — то же самое. Когда руководитель со всех сторон слышит жалобы и требования, ему начинает казаться, что он что-то делает неправильно. В действительности же в данном случае о себе заявляет так называемый «парадокс больших ожиданий»: чем лучшими становятся условия труда, тем громче ворчат работники — поскольку их запросы растут (революции чаще происходят тогда, когда социальные условия улучшаются). В таких ситуациях руководителям нужно последовать примеру врачей-психо-

терапевтов и воспринимать жалобы работников как свидетельство улучшения ситуации, а не ее ухудшения. Цель не в том, чтобы удовлетворять все пожелания сотрудников, а в том, чтобы перевести их недовольство на более высокий уровень.

Прогресс не приводит к спокойствию. Он и не должен к нему вести. Спокойные работники неохотно берутся за что-то новое. Творческие люди жалуются, однако их жалобы — «высокого качества». Их мало заботит разнообразие блюд в столовой предприятия или же неудобный график отпусков. Они стремятся создать что-то новое и требуют свободы и содействия. Им важно преодолевать трудности, а к чему приведут их усилия — к так называемому успеху или к тому, что обыватели зовут неудачей, их не тревожит.

Мы часто слышим о «дорогостоящих неудачах». Но безынициативность обходится еще дороже. Неудачи медленно продвигают нас вперед, позволяя нашим последователям идти семимильными шагами. Успех же, наоборот, зачастую опасен. Данное утверждение звучит нелепо, и тем не менее это так. Часто успех облагает непомерной данью как отдельных людей, так и целые организации. Неудачи бывают удивительно благотворными, а успех — на удивление безрадостным.

Неудача кроется в успехе

Быстро разбогатевшие люди часто переживают так называемый «синдром внезапного обогащения». Как и любая серьезная перемена в жизни, адаптация к неожиданному изменению социального статуса сопровождается стрессами. Успеху таких людей не всегда радуются друзья, ведь с разбогатевшим человеком уже не поговоришь о детях, машинах и засорившемся водостоке («Да что ты говоришь!»). Неожиданно разбогатевших людей, в свою очередь, неприятно удивляет внезапная замкнутость друзей. Приобретя новый «мерседес», переселившись в новый дом и отдохнув на Таити, они не чувствуют себя счастливее, чем раньше. Один недавно разбогатевший директор признавался корреспонденту газеты «Лос-Анджелес таймс»: «Во многих отношениях я раньше был счастливее. Я не хочу сказать, что стал несчастнее, но мне стало труднее общаться с людьми. Окружающие думают: “Чего ему не хватает? У него есть все, о чем другие только мечтают!” Они не понимают, как трудны и даже мучительны такие перемены».

Неудача — это явная, болезненная и всем понятная неприятность. Жалобы же на успех у многих вызывают

только улыбку. Но иногда даже газетные заголовки говорят о том, что и успеху, каким бы он ни был сладким, присущ привкус горечи. Нас изумляет, что многие люди, как будто добившиеся успеха, попадают в больницу с нервным истощением, крадут товары из магазинов, совершают самоубийства. Очевидно, и у них есть проблемы, о которых мы не подозреваем.

Почему же успех порождает проблемы? Очевидно, дело в человеческом своенравии, в неспособности радоваться тому, что уже имеешь, в ощущении незаслуженности успеха. Все это в сумме обычно называют *боязнью успеха*. Такая боязнь считается психическим расстройством, возникающим вследствие заниженной самооценки. Предполагается, что ее нужно лечить, как болезнь. Однако в действительности она может быть убедительно объяснена иными вполне рациональными причинами. Иногда успех доставляет больше неприятностей, чем неудача.

Жертвы успеха

Актер Дастин Хоффман, лауреат премии «Оскар», однажды сказал, что если бы он знал, какой успех его ждет, то никогда бы не стал актером. Дастин Хоффман пояснил, что, начиная свою актерскую карьеру, ожидал провала. Однако он ошибся, и очень об этом пожалел. Он обнаружил, что за успех нужно платить: личная жизнь известного актера публична, кроме того, ему приходится расставаться с менее удачливыми друзьями-актерами. Последнее особенно печально. Общаться с малоизвестными актерами Хоффману было гораздо интереснее, чем со звездами. Все это верно не только в отношении актеров. Люди, которых общество не считает преуспевающими, обычно интереснее преуспева-

ших, поскольку они не только сочувствуют другим, но и уделяют им больше времени.

Успех лишает человека свободного времени («Может быть, пообедаем вместе через месяц, только быстро»). У преуспевающих людей практически не остается времени для хобби, путешествий, семьи, друзей. Приятелю можно в любой момент позвонить или нагрянуть к нему в гости. Но когда он становится знаменитостью, все заметно усложняется. Знаменитости с подозрением относятся к тем, кто набивается им в друзья, поскольку видят в них льстецов и карьеристов. Отношения с давним другом пересматриваются: «Чего он от меня хочет?»

Если один из друзей высоко поднялся по социальной лестнице, а другой — нет, их отношения меняются. Раньше им было легко друг с другом. Но даже если они остались друзьями, бывлая непринужденность исчезает. Настоящая дружба бывает лишь между равными. Обычно успешные люди заводят себе новых друзей — среди людей своего круга. Но новые друзья, как правило, не могут заменить старых. Как было сказано в журнале «*People*», успешных людей редко радует общение друг с другом. Леди Астор выразилась следующим образом: «Люди, которые раньше вас презирали, теперь наводят на вас скуку — такова плата за успех».

Те, кто достиг успеха, оказываются меж двух огней. С одной стороны, они уже не могут запросто общаться с «обычными» людьми, как генерал не может позволить себе панибратство с рядовыми. С другой, в мире успешных людей равные — это соперники, а значит, они не могут быть друзьями. Чем выше человек взбирается по лестнице успеха, тем уже круг его друзей.

Все это идет вразрез с традиционными представлениями. Считается, что от неудачников бегут как от прокаженных, а преуспевающие окружены восторженными

ценителями их успеха — и следовательно, их самих. Но на деле все совершенно иначе. Бетт Мидлер говорила: «Самая скверная сторона успеха — в том, что невозможно найти того, кто искренне бы за тебя порадовался». Когда у человека все получается и он сообщает об этом окружающим, ему хочется, чтобы те за него порадовались; он рассчитывает, что успех принесет ему еще большую популярность. Но так бывает редко. Оскар Уайльд сказал: «Все умеют сочувствовать несчастьям друга, но чтобы радоваться его успехам, нужно обладать поистине тонкой натурой».

В немецком языке есть слово *schadenfreude*, которое переводится как «радость чужому несчастью, злорадство». Аналогичного слова, которое означало бы радость чужому счастью, не существует, — потому что люди радуются чужому счастью очень редко. Когда кто-нибудь рассказывает нам о своих успехах, мы, вместо того чтобы обрадоваться, огорчаемся. Если не препятствовать дальнейшему развитию этого чувства, за огорчением последует зависть, за ней — возмущение, затем — гнев и, наконец, отчаяние. Такова обычная, предсказуемая и повсеместная реакция на чужие успехи. Бывший футбольный тренер из Техаса Даррелл Роял однажды заметил, что даже друзья не радовались его *чрезмерным* успехам. К счастью, говорил он, его команда потерпела достаточно поражений, чтобы отношения с друзьями остались хорошими.

Человек устроен так, что ему легче сочувствовать поражениям, чем победам. Чужие неудачи похожи на наши собственные. Поражения терпят все, а успеха добиваются единицы. А поскольку даже внешне успешные люди редко *ощущают* себя таковыми, ясно, что переживание неудачи — гораздо более частое явление, чем радость успеха. Поэтому известия о чужих несчастьях пробуждают в нас человечность. Мы сочувствуем людям, попавшим в беду, и про-

тягиваем им руку помощи — или хотя бы выслушиваем их с сочувствием.

В начале своей карьеры Лу Хольц был помощником легендарного футбольного тренера команды Государственного университета Огайо Вуди Хейеса. Когда Хольц стал главным тренером команды «Вильям & Мэри», Хейес сказал ему: «Звони в любое время!» Позднее в своей книге «Ежедневные победы» он вспоминал, что Хольц действительно звонил — иногда чтобы рассказать о своих проблемах, но чаще — просто поболтать и похвастаться, как хорошо у него идут дела. В какой-то момент Хейес перестал отвечать на звонки. Однажды раздраженный Хольц сказал секретарше Хейеса, что у него серьезная проблема и ему *позарез* нужно поговорить с тренером. Хейес тут же перезвонил. Прежде чем изложить суть дела, Хольц спросил его: «Почему ты не отвечаешь на мои звонки?» Хейес ответил: «А зачем? Чтобы снова послушать, какой ты классный тренер и как все тебя любят? Для этого у тебя и так полно слушателей. *Сегодня* я перезвонил тебе потому, что у тебя возникла проблема и ты нуждаешься в моей помощи».

Победителей все ненавидят

Одно из наиболее неожиданных и неприятных последствий успеха — неприязнь окружающих. Всеобщая любовь к победителям — заблуждение. Победители вызывают восхищение и зависть, но не любовь. На самом деле любовь к победителям ярко вспыхивает в момент триумфа, но быстро блекнет на закате славы. С другой стороны, симпатия к смелым неудачникам — Бобу Уэкеру, Ральфу Крамдену, «Маленькому бродяге» Чарли Чаплина — не ослабевает. У победителей фанаты все время меняются; о преданности фанатов про-

игравших ходят легенды. Мало кто вспомнит победителей Олимпийских игр 1984 года, но все помнят швейцарского марафонца Габриеля Андерсен-Шайса, который пересекал финишную черту последним, на резиновых ногах, шатаясь от усталости. Всем известно, что друзья познаются в беде. Но и в успехе — тоже! И беда, и успех одинаково выявляют истинных друзей, которые пойдут с нами и в огонь, и в воду. Успех выявляет их даже надежнее, чем беда.

Успешный (в традиционном понимании этого слова) человек, как правило, теряет старых друзей. Обычно он объясняет это их завистью. Друзья же говорят, что их бывший товарищ изменился. У него уже нет времени на старых друзей. И те, и другие по-своему правы и по-своему ошибаются.

В действительности на поведение не очень удачливых людей влияет не столько успех товарища, сколько *собственные* чувства, вызванные его успехом. В своем глубокомысленном эссе Томас Пауэрс пишет, что успехи старого друга заставляют человека спросить себя: «А достиг ли я того, чего хотел?» Похвастаться своими достижениями могут не все. Вот почему те, кто достиг немногого, в присутствии успешных друзей робеют и нервничают. Расставание старых друзей — это, по сути, даже не расставание. Оно больше напоминает развод. И хотя его инициатором является, как правило, менее успешный человек, причина чаще всего не во враждебности, а в неуверенности в себе. Пауэрс пришел к такому выводу: «По-моему, нас тревожат не столько успехи других, сколько собственные неудачи. Дело не в зависти к чужим достижениям, а в подавленности собственными неудачами».

Вот почему высокие цели и рискованные начинания хорошего друга вызывают у нас двойственные чувства. Как друзья, мы желаем ему успеха, но где-то глубоко в душе нам

хочется, чтобы он потерпел поражение. Гор Видал однажды признался: «Когда кто-то из моих друзей достигает успеха, во мне что-то умирает». Под этими словами подписались бы многие. По большей части в подобных переживаниях нет злости. Разумеется, отчасти они продиктованы ревностью. Но есть и другая причина: мы чувствуем, что успехи друга погубят нашу дружбу.

Цена успеха

Получив «Оскар», актриса Жюли Кристи признавалась, что не только не заслужила золотую статуэтку, которую держит в руках, но и стесняется этой награды. Ей посоветовали избавиться от подобных чувств. Она не смогла. Несмотря на все усилия, через многие годы после вручения награды она сказала в интервью журналу «Космополитен», что до сих пор воспринимает свой успех как «маленькую облезлую собачку, которая бежит за мной по пятам и от которой невозможно отделаться!»

Считается, что успех выражается в титулах, деньгах, наградах, славе, «Оскарах», участии в «Шоу Опры Уинфри», упоминании в справочнике «Кто есть кто». Но счастливицы, достигшие всего этого, далеко не всегда считают свои лавры заслуженными. Те, кого публика называет преуспевающим, относятся к подобным оценкам настороженно. Генри Торо полагал, что успех — это «медленное самоубийство». Уильям Джеймс назвал славу «богиней-сукой». Грэм Грин считал успех всего лишь «отсроченной неудачей». Эмили Дикинсон писала:

*Успех считают желанным
Те, кто его не достиг.*

Люди, получившие общественное признание, редко считают свою победу честной. Прежде всего это касается наград. Лауреаты различных премий обычно знают, какое огромное влияние оказывают закулисные интриги на процесс определения победителя. Награды вручаются или же не вручаются достаточно произвольно (тот же Грэм Грин так и не получил Нобелевскую премию по литературе, потому что *один-единственный* член комитета постоянно голосовал против его кандидатуры). За большинством премий, наград и медалей — хитросплетения интриг, симпатий и антипатий, веяний моды, козней и еще неизвестно чего. Некоторые газеты специально нанимают редакторов, чья главная задача — получить Пулитцеровскую премию. Кампании, дискредитирующие нобелевских лауреатов, уже никого не удивляют. Киностудии тратят миллионы долларов на рекламу фильмов, номинированных на «Оскар», в надежде, что это поможет им выиграть главный приз — они стремятся «бежать впереди паровоза». Получение приза становится важнее самого искусства. (Не зря рекламные агентства «Уэллс», «Рич», «Грин» запрещают своим сотрудникам выдвигать себя на соискание премий — это отвлекало бы их от обслуживания клиентов.) Неудивительно, что награжденные зачастую сами удивляются, за что их наградили.

Как правило, незаслуженно награжденные произведения не выдерживают испытания временем. В 1929 году были опубликованы романы Томаса Вулфа «Взгляни на дом свой, Ангел», Эрнеста Хемингуэя «Прощай, оружие» и Уильяма Фолкнера «Шум и ярость». Но Пулитцеровская премия в тот год досталась писательнице Джулии М. Петеркин за никому ныне неведомый роман «*Scarlet Sister Mary*». Лауреаты Нобелевской премии редко создают впоследствии что-то стоящее. Получившие «Оскар» всю оставшуюся жизнь снимаются в посредственных фильмах. Награды

и признание не стимулируют, а, наоборот, препятствуют творчеству — Нобелевская премия ослепляет лауреата; игрок после публикации его фотографии на обложке журнала «*Sports Illustrated*» пересаживается на скамейку, а то и вообще вылетает из команды.

Одним словом, успех приносит не меньше бед, чем неудача. Он заставляет изменить отношение к себе (сделать это гораздо сложнее, чем кажется, особенно тем, кто никогда не пытался посмотреть на себя со стороны). Объяснять собственную душевную угнетенность неудачами уже не получается. Но если успех не приносит счастья, возникает закономерный вопрос — что же тогда его приносит? Если человек не добился успеха и его жизнь полна проблем, связь между тем и другим напрашивается сама собой. Вероятно, предполагаем мы, во всех бедах этого человека «виноваты» неудачи. Будет успех — и все проблемы исчезнут. Но подтекают даже золотые краны. Даже в «мерседесе» нужно периодически менять ремень двигателя. Метрдотелям в лучших ресторанах далеко не всегда нравятся тамошние меню. Даже в преуспевающих семьях супруги продолжают ссориться, подростки замыкаются в себе, а в душах царит пустота.

Дейон Сандерс утверждал, что слава и богатство лишь помогают проявиться тому, что «сидит» у человека в душе. Самого Сандерса терзало отчаяние. Баснословно богатый футболист озаглавил свои мемуары так: «Как успех чуть не разрушил мою жизнь». В своей книге он писал, что чем больше денег он зарабатывал и чем популярнее становился, тем отчетливее ощущал свою духовную опустошенность. Обеспечив своей команде победу в Суперкубке, он просто сложил вещи и ушел из раздевалки.

Многим кажется, что, будь у них все, чем обладал Сандерс, — слава, богатство, спортивные достижения, — они чувствовали бы себя на вершине блаженства. Но Сандерсу

все это счастья не принесло. Разочаровавшись, он говорил: «Успех — совсем не то, что вы думаете. Я познал его, но остался в дураках». Стремиться к успеху мало — нужно быть готовым к нему. Сандерс готов не был. Ни дорогие машины, ни драгоценности, ни пышные вечеринки, ни женщины — ничто не могло развеять его тоску. Впоследствии он писал: «Достигнув всего, о чем я мечтал, я вернулся к тому, с чего начал. Пустота, пустота, пустота — чем бы я ни занимался, я не мог развеять чувство неизбывного одиночества, поселившееся во мне».

Переживания самозванца

Психотерапевты давно заметили: какое бы впечатление ни производил человек, *ничто не дается ему даром*. Когда за успехом приходит слава, достичь внутренней гармонии становится гораздо сложнее. Чрезмерная популярность не помогает, а мешает самопознанию, без которого личностная и духовная зрелость невозможна. Согласиться с восторженными поклонниками проще, чем заниматься самоанализом. Но когда в справедливости мнения поклонников возникают сомнения, сил на доказательство истинности своих заслуг может и не хватить. Джей Молони был известным голливудским киноагентом. Он был молод, обслуживал VIP-клиентов и к двадцати пяти годам сколотил состояние в несколько миллионов долларов. Потом Молони пристрастился к кокаину, а в тридцать пять совершил самоубийство. Его друг из журнала «*Time*» Карл Гринфилд говорил: «Из-за собственной сумасшедшей популярности он так и не понял, кем он был на самом деле».

Истинный успех требует глубоких раздумий, на которые не оставляет времени погоня за славой. Стоит задуматься —

и ты начинаешь понимать, как мало значит слава. Вот почему очень немногие знаменитые люди, несмотря на свою бешеную популярность, не чувствуют себя успешными — душу не обманешь. Незаслуженная слава вынуждает человека воспринимать себя как самозванца. Восторги публики почти не влияют на наши глубинные внутренние переживания. С увеличением разрыва между внутренним миром человека и его «публичным образом» усиливается и чувство фальши. Стоит такому человеку немного поразмышлять, и ему становится ясно, что те достижения, за которые он был награжден, не имеют никакого отношения к его истинному облику. Чем больших высот он достиг, тем сильнее его терзают сомнения. Чем больше людей его превозносят, тем большим становится разрыв между его видимой личиной и присущим ему истинным «Я». Есть такой избитый анекдот: если возле отеля, где живут руководители высшего звена, крикнуть: «Беги, нас разоблачили!», отель тут же опустеет.

В своей книге «Жизнь и работа» Джеймс Отри заметил: не стоит думать, что люди, чьи достижения вызывают восхищение, люди, достигшие всего, о чем можно только мечтать, абсолютно счастливы, уверены в себе и довольны. Отри, который был директором «*Meredith Magazine Group*», говорил прежде всего о себе. Как-то раз он обедал с другом, вице-президентом одной из крупнейших американских компаний. Неожиданно тот спросил его:

— А тебя не посещают мысли о том, что в один прекрасный день к тебе в офис придут и скажут: «Ну, Отри, наконец-то мы вывели тебя на чистую воду!»?

— Посещают! — не колеблясь ответил Отри. Он рассказал, что думает об этом очень часто. — А тебя? — спросил он в ответ. Друг кивнул, и оба рассмеялись.

— Такое ощущение, что мы — маленькие мальчики, которые играют со взрослыми парнями во взрослые

игры, — признался собеседник Отри. — Мы ведь не на своем месте, тебе не кажется?

— Конечно, не на своем, — согласился Отри. — В большом офисе, с большой зарплатой, с большими льготами... Это не для нас. Это для взрослых парней.

— А ты знаешь, какой отсюда следует вывод? — продолжал его собеседник. — «Взрослых парней» не существует. Есть только мы, маленькие мальчики.

Далее они стали делиться друг с другом своими сомнениями: обоим казалось, что они самозванцы в мире крупного бизнеса. В старших классах ни один из них не играл в футбол, не имел машины, девушки их не замечали. Юношеские переживания по поводу собственной никчемности *вынудили* их обоих доказывать, что они все же чего-то стоят. Однако уверенности в том, что свой успех они заслужили, у них так и не появилось. А куда делись их одноклассники, которые в свое время гоняли мяч, наяривали на машинах и кружили головы девушкам? Где они сейчас?

Оглядываясь на большое будущее

Те, кто посещает встречи выпускников, часто удивляются, сколь немногого достигли их одноклассники, которым все сулили большое будущее. Лучший футболист класса снимает показания газовых счетчиков, звезда школьной самодеятельности выбивает чеки в бакалее, а отличник, удостоившийся чести произнести прощальную речь на выпускном балу, выдает книги в библиотеке. Высшее достижение кого-нибудь из них — должность помощника вице-президента.

Вспомните свои школьные дни и тех, кого любили больше всех? Где эти люди сейчас? Оправдались ли воз-

лагавшиеся на них надежды? Если да — то это редкие исключения. Исследования показывают: чаще всего юноши и девушки, выделявшиеся в школе, никак не проявляют себя в дальнейшей жизни. Школьные успехи не облегчают, а осложняют их будущее. Во взрослой жизни все совсем иначе. То, что помогало в школе — приятная внешность, обезоруживающая улыбка, модная обувь, проживание в престижном районе, — уже не срабатывает.

Человек, не получавший ударов судьбы в юности, не научился противостоять поражениям. Успех в раннем возрасте — зыбкий фундамент для будущей карьеры; он порождает самоуверенность, которая в дальнейшем приносит лишь вред, поскольку взрослая жизнь предъявляет к молодому человеку гораздо более высокие требования. Вот почему те, кто в школе блистал, чаще всего оказываются в подчинении у тех, кто, учась в школе, никак себя не проявлял, — иногда у своих же одноклассников. Может быть, поэтому Чарли Росс, редактор школьной газеты и лучший ученик школы, стал пресс-секретарем у своего одноклассника Гарри Трумэна, в школьные годы ничем особенным не отличавшегося. Мэк МакЛарти — надежда штата Арканзас, полузащитник школьной команды, председатель студенческого совета — впоследствии работал в Белом доме в команде своего друга детства Билла Клинтона, пока его тихо оттуда не спровадили. Самого Клинтона в свое время не утвердили старостой класса в школе Хот-Спрингз. Франклин Рузвельт признавался, что в Гротоне в студенческие годы ощущал себя «полным профаном». Биограф Рузвельта Джон Гюнтер отмечал: «Отличники Гротона в дальнейшем оказывались посредственностями, а те, кто ненавидел учебу, наоборот, достигали значительных успехов».

В большинстве школ не могут распознать и отметить будущие таланты. Почему? Объяснение простое: условия

успеха в школе весьма отличаются от условий успеха во взрослой жизни. Школьные тесты указывают на способность ученика получать хорошие отметки. Однако между успехами в школе (т. е. хорошими отметками) и успехами в жизни четкой зависимости не прослеживается. Более того, иногда она обратно пропорциональна. В Йельском университете Фред Смит написал проект организации службы ночной доставки. Ознакомившись с проектом, руководитель Смита заявил, что идея должна быть реалистичной, иначе оценки выше «удовлетворительно» ее автору не видать. Позднее идея Смита легла в основу почтовой службы «*Federal Express*». Несколько лет спустя студентка того же университета Майя Йинь Лин получила оценку «хорошо» за проект величественного памятника ветеранам Вьетнама. Она видела его сделанным из полированного черного мрамора. Преподаватель Лин счел ее идею слишком экстравагантной для военного мемориала. Тем не менее она представила свой проект на суд комитета ветеранов, который из 1500 других проектов выбрал именно его — анонимным голосованием! Сегодня Мемориал ветеранов войны во Вьетнаме — один из наиболее ярких архитектурных памятников в США, а Лин вошла в число ведущих архитекторов страны.

Томас Стенли всю свою жизнь занимался изучением миллионеров. Нельзя сказать, что он не нашел никакой связи между успехами в школе и способностью сколотить состояние. Он нашел ее, однако она оказалась обратной. Редкий миллионер хорошо учился в школе или университете. Он почти никогда не бывал «самым» — самым талантливым, самым популярным, самым многообещающим. После окончания колледжа (как правило, не очень престижного) его не изобилующий хорошими оценками аттестат помещал ему получить достойную работу в крупной компании.

В результате ему пришлось основать собственное дело, то есть, по сути, нанять самого себя.

«Успеваемость в школе — плохой показатель будущих экономических достижений», — заключил Стенли в своей книге «Ум миллионера». Признаком будущих успехов является готовность рисковать, а в школе это качество не приветствуется. Как мы уже убедились, в бизнесе, спорте, науке и искусстве уважают тех, кто готов пойти ва-банк, даже если эта попытка заканчивается блистательным поражением. Но в школе «неуд» — это «неуд»; это провал, позор, поражение.

Школьная система одергивает тех, кто рискует, и поощряет тех, кто не высовывается. Именно тихони получают хорошие отметки. В результате школа выпускает отличников, которые не умеют рисковать. Школа отучивает людей проявлять инициативу. Отнюдь не риску они обязаны своими школьными успехами. Любителям риска в школе приходится несладко, они часто бывают наказаны за свою независимость. Многие из миллионеров, чьи биографии изучал Стенли, вспоминали фразы школьных учителей: «Из тебя ничего путного не выйдет», «Более глупой идеи я никогда не слышал». Парадокс, но как раз эти «приговоры» и стали залогом будущего успеха. Слабых жестокая критика отсеивала, сильных — побуждала к действию.

Критика действует на человека сильнее, чем награды. Чем сейчас занимаются отличники, одноклассники Фреда Смита? Где те ребята, чьи проекты преподаватель предпочел проекту Майи Лин? Какова судьба парней, вошедших в состав университетской баскетбольной команды, в которую не взяли Майкла Джордана? Когда второкурсник Майкл не нашел себя в списке команды, он прибежал домой, бросился на кровать и горько зарыдал. Затем он поклялся доказать, что Клифтон Херринг — тренер, который исключил его

из списка, — совершил ошибку. В результате Майкл стал лучшим баскетболистом мира. Тех, кого в свое время предпочли ему, теперь уже никто не помнит. Сам Клифтон Херринг позднее изумлялся: «Я и представить себе не мог, что Майкл так прославится. Он не казался мне хорошим спортсменом».

Трудно разглядеть зерна настоящего таланта. Былые успехи спортсменов — да и всех остальных людей — не гарантируют успехов в будущем. Те, кто добиваются успеха на одном этапе жизни, необязательно оказываются успешны в дальнейшем. Очень многие достигают своего потолка в самом начале. Такие люди не сумели пробудить в себе стремление к росту — им казалось, что оно не очень-то нужно. Становясь знаменитыми, спортсмены опровергают многочисленные доводы скептиков. Многие звезды профессионального спорта — Курт Уорнер, Террел Девис, Майк Пьяцца — в юности не пользовались любовью своих тренеров. И наоборот, те спортсмены, без которых не могли обойтись соревнования малой лиги, впоследствии прочно заняли места на скамейке запасных. Все свои награды они уже завоевали.

Слишком ранний успех вызывает обманчивое ощущение избранности. Не только юные спортсмены, но и дети-актеры, «авторы одной книги» и т. д. куда-то исчезают. (Появилась даже целая серия книг под названием «Что стало с ... ?» — о стремительном закате юных дарований.) Как и в случае с юными спортсменами, которые слишком рано попадают в большой спорт, резкое продвижение по службе в молодости лишает человека энергии, необходимой для достижения прочного успеха. Он попросту не готов преодолевать препятствия. Томми Ласорда говорил: «Единственная проблема успеха в том, что он не учит бороться с неудачами».

Успех не менее опасен, чем неудача. Он лишает человека мотивации и желания что-либо менять. Триумфатору есть что терять. Поэтому ему труднее «обеспечивать» свой успех. Удержать успех не менее, а может быть, и более трудно, чем добиться его. Груз труднее удержать, чем поднять, — это подтвердит любой тренер. Легче достичь вершины, чем удержаться на ней. «Самое плохое в успехе то, что приходится постоянно его подтверждать», — говорил композитор-песенник Ирвинг Берлин. Это применимо и к людям, и к целым организациям. Как и отдельные индивидуумы, группы людей — команды, армии, корпорации — постоянно становятся жертвами собственного чрезмерного успеха.

Головокружение от успехов

Старая армейская истина гласит: *армия наиболее уязвима сразу после своей победы*. Солдатам, одержавшим победу, трудно подавить в себе соблазн расслабиться, передохнуть, ослабить бдительность. Они уже не придают значения ветке, хрустнувшей под ногой вражеского разведчика, не замечают поднимающийся вдалеке дымок от костра. Альпинисты подтверждают: самый опасный момент — *после* покорения вершины. Именно тогда люди чаще всего оступаются и падают в трещины. Хирурги признают, что после успешного завершения операции им бывает трудно сосредоточиться. До этого момента они настолько собранны, что скальпель, кажется, режет сам собой.

Чаще всего успех сопровождается утратой смелости и бдительности. Люди подтверждают свои достижения как бы «на автопилоте». Этот синдром характерен для телевизионной индустрии. Сотрудники телекомпании, добившейся успеха, успокаиваются на достигнутом, перестают придумывать что-то новое и продолжают использовать старые испытанные приемы. В конце концов телекомпания уступает лидерство своему конкуренту, который

рискует и экспериментирует, поскольку у него есть для этого стимул.

Эффективный подход к делу подразумевает умение распознавать, какие задачи решить *можно*, а какие — *нельзя*. Успех лишает победителя гибкости мышления и умения видеть перспективу — он тратит энергию не на достижение новых успехов, а на закрепление старых. Вот почему успех всегда содержит в себе зародыш будущей неудачи — успех порождает соблазн действовать привычными методами. Победитель становится осторожным, избегает риска, и потому ему все труднее выигрывать. «Зачем напрягаться, если и так все в порядке?» — спрашивает он себя. А напрягаться стоит. Любая формула успеха рано или поздно устаревает.

Стремление что-то менять, когда все и так хорошо, кажется бессмысленным. Но, как убедились сотрудники компании *IBM*, в бурной современной экономике нужно действовать именно так.

Пепелище успеха

Компания *IBM* — классический пример того, какие опасности таятся в успехе. После Второй мировой войны она на протяжении десятилетий была надежнейшим из самых надежных объектов капиталовложений. В середине восьмидесятых *IBM* получала немыслимую прибыль. Журнал «*Fortune*» в своих ежегодных отчетах «по привычке» называл ее самой преуспевающей компанией США. Рекордную прибыль этот компьютерный гигант получил в 1990 году. Через два года *IBM* потеряла больше денег, чем любая другая компания в истории США. Некоторое время эта компания со своими устаревшими компьютерами и пишу-

щими машинками балансировала на грани краха. Пока она занималась продажей крупных вычислительных машин, менее успешные фирмы поменьше занялись разработкой небольших, но более мощных и доступных компьютеров, за которыми они видели будущее.

Когда *IBM* еще только разворачивала свою деятельность, один консультант спросил ее менеджера, собирается ли компания разрабатывать персональный компьютер. «Почему вас заинтересовал персональный компьютер? — ответил менеджер. — Для автоматизации офисного труда он не нужен... И вообще, персональные компьютеры — не наш бизнес». В *IBM* начали разрабатывать модель персонального компьютера задолго до Джобса и Возняка, однако этот проект все еще находился в стадии разработки, когда на рынке появилась модель «*Apple II*». Компьютеры «*Apple*» оказались настолько удачными, что ими тайком пользовались даже некоторые дизайнеры *IBM*.

Наконец группа экспериментальных разработчиков из подразделения в Бока-Рейтон добилась своего, и в конце 1981 года на рынке появились модели *IBM PC*. Их успех был настолько ошеломительным, что в компьютерной индустрии совместимость с продукцией *IBM* стала стандартом на все последующие годы. Именно этот успех и погубил персональные компьютеры *IBM*. Когда руководители головного офиса компании увидели, какую прибыль приносит новый продукт, они приказали его разработчикам выйти из своего убежища в болотах Флориды и подчиниться корпоративной дисциплине «Голубого гиганта». Это означало, что на разработку новых моделей компьютеров уйдут годы, поскольку любое изменение должно будет утверждаться на всех уровнях сложного бюрократического аппарата компании. Считалось, что действовать «по ста-

ринке» надежнее. Однако старые методы годились лишь для производства больших вычислительных машин.

Первые успехи привели к тому, что разработчики *IBM PC* прозевали почти все, что можно: возможности совместимости оборудования, компакт-диски, сети. Буквально через несколько лет после завоевания рынка персональных компьютеров *IBM* стала рядовым его игроком. Подразделение, занимавшееся «персоналками», потеряло миллиарды долларов. Оно начало приносить доход только в конце 2000 года, когда выпустило ноутбуки *ThinkPad*. История о том, как *IBM* утратила миллиарды долларов потенциальной прибыли, подписав контракт с разработчиком операционных систем Биллом Гейтсом, уже стала легендой. Менее известно, что Митч Капор чуть ли не на коленях умолял *IBM* купить у него программу *Lotus 1-2-3*, оперирующую электронными таблицами. Благодаря этой программе Капор разбогател. Пол Кэрролл, сотрудник «*The Wall Street Journal*», давно наблюдающий за развитием *IBM*, утверждает, что, не проворонь компания эту возможность, она бы еще много лет доминировала на рынке персональных компьютеров. В *IBM* полагали, что они являются мировым центром разработки программного обеспечения, и не сочли нужным выйти из привычной колеи и заключить контракт с оригинальным программистом в гавайской рубашке.

«Голубой гигант» действовал по-своему. В одной из программ *IBM* электронная почта была отключена намеренно, поскольку руководство решило «придержаться» эту функцию для крупных вычислительных машин. Если клиенту была нужна электронная почта, он мог купить, например, компьютер «*Сотраq*». Многие так и поступали.

Проблема усугублялась тем, что *IBM* продолжала получать большую прибыль, хотя спрос на ее продукцию постепенно сокращался. Эта прибыльность и ввела в за-

блуждение разработчиков программных продуктов — они по-прежнему полагали, что находятся на верном пути. «Успех *IBM* убеждал их в том, что они все делают правильно, — зачем же тогда что-то менять?» — писал Пол Кэрролл в своей книге «Голубые гиганты».

Так было не всегда. В первые годы своего существования «Голубой гигант» — тогда еще «Голубой карлик» — приветствовал новшества, даже неудачные. Компания не боялась поражений. Когда один молодой руководитель *IBM* затеял рискованный проект и потерял на нем 10 миллионов долларов из бюджета компании, Том Уотсон-младший отказался подписать его заявление об увольнении. Он сказал: «Ты что, шутишь? Мы только что потратили десять миллионов на твое обучение!» Но с годами компания, исповедовавшая философию новаторства, стала избегать риска. Достигнув огромных успехов, *IBM* предпочла уступить первое место в номинации «лучший новатор» кому-нибудь другому. Пусть другие прокладывают колею. Крупные неудачи не только не подтолкнули *IBM* к внедрению новшеств, но, наоборот, сделали ее более осторожной. Нежелание «Голубого гиганта» рисковать даже в мелочах чуть не привело к большому краху — банкротству. Потребовалось несколько тяжелых лет в середине девяностых и привлечение директора со стороны, чтобы вывести *IBM* из посттриумфальной депрессии.

Почти любой крупный успех может повлечь за собой кризис, если не принять мер. *IBM* — далеко не единственный пример. Большинство прибыльных предприятий настолько привыкли к испытанным методам, что не утруждают себя поисками новых путей развития. Истории всех крупных американских компаний — *IBM*, «Xerox», «Eastman Kodak», «Polaroid» — выглядят одинаково, меняются лишь действующие лица. Сценарий один и тот же. Большая компания, подобно многотысячной армии, одерживает победу,

завоевывает рынок, растет, затем окостеневает, становится неспособной к переменам и потом едва не распадается под ударами мелких «партизанских отрядов».

В список тех, кто не расслышал барабанного боя грядущей революции в области ПК, попали почти все гиганты вчерашних технологий. Компания «*Texas Instruments*», получавшая фантастические прибыли на рынке калькуляторов, безнадежно отстала в разработке небольших компьютеров. В середине 70-х годов исполнительный директор компании «*Digital*» Кеннет Олсен отказался финансировать разработку прототипа будущего домашнего компьютера, решив, что он никому не нужен. Вскоре инженер компании «*Hewlett Packard*» Стивен Возняк спроектировал миникомпьютер, но не сумел заинтересовать им своего работодателя. В результате воплощать свое изобретение в жизнь ему пришлось на загородном ранчо родителей Стива Джобса.

Как и футбольные команды, крупные фирмы становятся жертвами собственных успехов. Затем они снова восстают из праха — но уже не все. Снова и снова мы наблюдаем, как крупные корпорации то богатеют, то нищают. Главная их проблема — чрезмерный успех. Люди склонны применять вчерашние успешные методы, которые завтра могут привести к провалу. Руководители корпораций, телепродюсеры и футбольные тренеры постоянно сталкиваются с непреодолимым соблазном идти по проторенной колее. Глядя не вперед, а назад, они застревают на месте, а новую дорогу прокладывают другие. В современной экономике вчерашние методы уже не работают — более того, они мешают видеть перспективу.

Неспособность компании пережить свой собственный сегодняшний успех объясняется не отсутствием возможностей, а скорее неумением смотреть в будущее. Если бы руководители компании «*Railway Express*» интересовались

чем-нибудь, кроме доставки грузов по железной дороге, они предугадали бы грядущий упадок этого вида транспорта и компания занялась бы авиаперевозками, преобразовавшись в «*Airway Express*». Если бы «*Western Union*» не добилась такого успеха в передаче телеграфных сообщений, сейчас она занималась бы телефонной связью, а не доставкой цветов. Эта телеграфная компания в свое время отвергла изобретение Александра Грейама Белла. Как объяснил член совета директоров «*Western Union*» Дж. П. Морган, они сочли телефон всего лишь «интересной новинкой», которая вряд ли сможет соперничать с телеграфом. А несколько лет спустя представители «*Remington Arms Company*» заявили, что у «пишущей» машинки нет будущего, поскольку «никакая машина не сможет заменить надежного и честного клерка».

Компании *IBM*, «*A.B. Dick*» и «*Eastman Kodak*» единодушно отвергли разработанный Честером Карлсоном метод сухого фотокопирования. Изобретение Карлсона купила крошечная компания «*Haloid*», впоследствии изменившая свое название на «*Xerox*». Однако через три десятилетия компания «*Xerox*» сама стала жертвой собственного успеха. Она особенно отличилась количеством упущенных возможностей. В начале 70-х годов, когда слово «*Xerox*» было синонимом слова «фотокопия», сотрудники исследовательского центра этой компании в Пало-Альто (*PARC*) разработали технологию, позволяющую воспроизводить изображение на компьютере. Но компания так много зарабатывала на копировальных машинах, что ее руководство не видело смысла в «раскрутке» нового изобретения. Графический интерфейс мелькнувшего на рынке продукта компании «*Xerox*» — компьютера «*Alto*» — позднее лег в основу удобного для пользователя «иконического» интерфейса операционных систем «*Macintosh*» и «*Win-*

dows). «Xerox» постепенно уступил рынок лазерной печати фирме «Hewlett-Packard», рынок настольных издательских систем — компании «Adobe» (основанной двумя бывшими сотрудниками PARC), а рынок сетевых решений — компании «Ethernet» (тоже основанной бывшим сотрудником «Xerox»). Джим Кларк, использовав свои PARC-овские разработки в области трехмерных изображений, создал компанию «Silicon Graphics». Другой разработчик компании «Xerox» предложил свой текстовый редактор, созданный на основе принципа «WYSIWYG», компании «Microsoft», которая встретила его гостеприимно и стала продавать созданную им программу под названием «Word». Среди других изобретений сотрудников PARC, которым фирма не нашла применения, — компьютерная мышка и индикаторная панель. «Xerox» нашел золотую жилу — даже несколько золотых жил, — но не занимался их разработкой, потому что не желал внедрять нововведения в основной бизнес. С таким же успехом бейсбольная команда, лидер чемпионата, может воспитать первоклассных игроков, а потом отпустить их на все четыре стороны — пусть ведут к победам другие клубы. «Xerox» — классический пример чересчур успешного бизнеса.

Технологическая революция снова и снова демонстрирует, что в современной экономике, оценивая новации, следует исходить не из сиюминутных соображений, а глядя в будущее. Компании «Xerox», IBM, «Hewlett-Packard», «Digital» не посчитали перспективным рынок персональных компьютеров. В сравнении с крупными вычислительными машинами или даже с миникомпьютерами «персоналки» сулили слишком малую прибыль и слишком узкий круг клиентов. Разработка ПК противоречила проверенным методам этих корпораций. А в едва родившейся «Apple» заметили перспективу там, где «динозавры» видели только риск.

В организациях, избегающих риска, радикальные нововведения ассоциируются с убытками и разорением. Новаторские идеи находят применение в компаниях, которых угроза неудачи не только не страшит, но даже и где-то манит. Организацию, функционирующую по принципу «Зачем чинить, если все и так работает?», сдвинуть с места невозможно. Майкл Льюис в своей книге «Новая новая вещь» писал, что главной проблемой, с которой столкнулся Джим Кларк, когда пытался убедить руководство «*Silicon Graphics*» начать массовое производство «персоналок», было нежелание компании создавать на рынке условия, при которых может снизиться ее прибыль от продажи крупных вычислительных машин. Перед Кларком стояла почти невыполнимая задача: убедить процветающую компанию в том, что предлагаемые им новшества лишь кажутся неуместными и в действительности необходимы. Любой сотрудник процветающей компании сознательно работает над продуктами, которые приносят прибыль. В рационально мыслящем мозгу не возникнет идея прекратить работу над прибыльным проектом и заняться чем-то менее прибыльным. Но в ситуации, когда возможности заглянуть вперед нет, логика «пасует». С другой стороны, на сиюминутных данных можно построить лишь сиюминутные же экономические решения. Значит, нам необходимо выйти за пределы логики и рациональности в область безрассудного риска. В таких случаях требуется смелый ум Джима Кларка — достаточно безрассудный, чтобы решиться плыть против течения навстречу бурному успеху.

Для того чтобы изменить курс неповоротливого линкора — большой корпорации требуется выдающийся дар предвидения, смелое воображение и невероятная воля. Но смена курса — единственный способ остаться на плаву в условиях постоянно меняющегося рынка. Ничто не меша-

ло компании «*Digital*» стать компанией «*Apple*», а «*Western Union*» — превратиться в «*Microsoft*». Переход с одного рынка на другой — отнюдь не утопия. Но такие радикальные перемены случаются крайне редко. Успех, достигнутый за счет старых, уже отработанных технологий, препятствует всему новому. Мы боимся усилий, которые придется приложить, чтобы разработать принципиально новый продукт. Компания «*Western Electric*» даровала компании «*Sony*» право разрабатывать изобретенные американцами транзисторы, потому что не хотела конкурировать сама с собой на прибыльном для нее рынке радиоламп. Вскоре радиолампы уступили место транзисторам, на смену которым пришли интегральные схемы, полупроводники и микропроцессоры. Производители микропроцессоров, в свою очередь, упустили из виду возможность, которые открывало для них производство персональных компьютеров. «Персоналки» когда-нибудь уступят место интернет-боксам или другому изобретению, разработанному подростками где-нибудь в гараже. Создание нового продукта может потребовать отказа от прежних наработок, продолжающих приносить прибыль.

Идти вперед означает уметь отказываться от былых достижений. Экономист Лестер Туроу заметил: «Если фирма намерена создать новую, улучшенную технологию, она должна быть готовой отказаться от старой, которая все еще приносит прибыль». Компания «*General Electric*» превратила эту идею почти в религию — она следует девизу «Уничтожь свой бизнес». Этого же девиза придерживаются и другие наиболее дальновидные компании. Однако следовать ему непросто. Новое не дается без труда.

Дороги, по которым лучше не ходить

Как бы ни приветствовались нововведения, большинство все же боится рисковать. Очень часто руководители прибегают к следующей тактике: они делают вид, что с радостью поддерживают новшество, но в действительности саботируют его, поскольку оно связано с риском и грозит фундаментальными переменами. Подобная тактика дает иллюзию динамических изменений, при которых в действительности ничего не меняется. Проявления этой тактики, основанной на старых представлениях об успехах и неудачах, могут быть следующими:

- 1. Увещевания.** Призывы к сотрудникам быть смелее, чаще рисковать и проявлять инициативу — устные, письменные, по электронной почте — редко достигают цели. Просить сотрудников чаще рисковать — все равно что просить падающего с ног бейсболиста принять еще пару ударов. Сотрудники понимают, что призыв «Рискуйте активнее!» подразумевает: «...только если вы уверены в удаче» и потому гораздо надежнее сидеть тихо и не высываться. Один менеджер среднего звена сказал: «Нас просят чаще рисковать, но при этом ждут, что провала мы не допустим».
- 2. Наведение лоска.** Это очень соблазнительный подход: производить косметические изменения, которые создают видимость серьезных перемен без фундаментального пересмотра отработанных методов. Примеры: отправка сотрудников на семинары по инновациям, приглашение консультанта для разработки нового названия и логотипа организации. Некоторые организации, в которых принята суровая дисциплина, заметив, что сотрудники

других, более активных компаний одеты неряшливо и что иногда прямо из окон правления вышвыривают всякий мусор, делают послабления в одежде и одобряют непринужденность в поведении своих сотрудников. Такие косметические меры редко достигают желаемого эффекта, поскольку не предусматривают искренней заинтересованности в будущих переменах. С тем же успехом казаков можно считать храбрами лишь на том основании, что они носили шаровары.

3. **Устранение конкурента.** Директор «МакДональдса» Рей Крок однажды сказал, что подал бы руку тонущему конкуренту. Это шаг вперед по сравнению с традиционным: «Никакой пощады! Стереть “Бургер Кинг” с лица земли!»
- Нынешняя экономика основана не только на конкуренции, — в ней есть место и для сотрудничества. Ведь не всегда известно, кто в действительности твой конкурент. Соперник в одной области — это партнер в другой. Сегодняшний противник — завтрашний союзник. Все зависит от ситуации и времени. Конкуренция уступает место «кооп-куренции», иначе говоря, — конкуренции в одних областях в сочетании с кооперацией в других. Это не значит, что компании больше не конкурируют — просто они не пытаются устранить конкурента: его услуги могут пригодиться в будущем. Во время антимонопольного судебного процесса против компании «Microsoft» неожиданно выяснилось, что удивительно много потенциальных соперников гиганта Билла Гейтса сотрудничали или пытались сотрудничать с ним. Кроме того, и «Microsoft» мудро инвестировала в распадающегося конкурента — компанию «Apple», чтобы удержать ее на плаву. Уничтожение соперника может обернуться уничтожением потенциального союзника. Нынешняя

экономика требует более сложного и неоднозначного подхода к успеху, чем раньше.

4. Поощрения. Многие руководители свято верят, что достижения сотрудников следует поощрять — наградами, премиями, билетами на бейсбольные матчи, предоставлением удобного места на автостоянке. Но стоит ли поощрять новаторство? Как правило, эффект от таких поощрений обратный. Исследования неоднократно показывали, что человек, стремящийся к награде, подходит к работе механически. Его целью становится не новаторство, а получение награды. Он уже не так рьяно обдумывает новые идеи, не проверяет свои интуитивные предчувствия, не прилагает должных усилий, чтобы добиться результата, — отныне его интересует прежде всего награда. А награждают обычно тех, кто хорошо работает в рамках существующих условий. Приз, как правило, достается не тому, кто рискует, а тому, кто осторожничает. Олфи Кон в своей книге «Наказанные наградами» заметил, что награды не побуждают людей к риску. Кон ссылается на некоего сторонника премий, который вполне серьезно говорил: «Если пообещать человеку солидное вознаграждение, он будет делать только то, о чем вы его попросите». Лучшего способа на корню пресечь новаторство нет. Руководитель должен не определять размер награды за успешный проект, а помогать подчиненному получать удовлетворение от работы, — тогда наивысшей наградой для последнего станет сама работа.

5. Отчет о проделанной работе. Отбить у человека желание проявлять инициативу может не только критика, но и похвала. Дело в том, что похвала слишком часто

бывает формальной, поверхностной, неискренней. Compliment — хороший способ закончить разговор («Молодец, продолжай в том же духе!»). Как и любое другое вознаграждение, похвала побуждает работника стремиться к видимым подтверждениям значимости своей работы, а не повышать требования к себе. Олфи Кон сформулировал это так: «Похвала вызывает в человеке желание достигать успеха без усилий, он начинает избегать трудных заданий, чтобы не потерпеть неудачи». Отчасти поэтому ни руководители, ни их подчиненные не любят отчетов. На людей «давит» сама атмосфера постоянного контроля — даже когда их отчеты свидетельствуют о хорошо проделанной работе. То, что руководитель имеет право давать оценку чужой работе, отрицательно сказывается на его отношениях с подчиненным. Когда один человек судит другого, вряд ли оба будут до конца откровенны друг с другом. Неудивительно, что, несмотря на множество исследований, положительное влияние регулярного контроля на производительность труда так и не выявлено.

6. **Стандартизация.** Если деятельность организации оценивается согласно стандартным критериям, возникают дополнительные проблемы. Такие критерии выработаны на основе старых методов достижения успеха — иными словами, работа человека оценивается по принципу «победа—проигрыш». Чем распространяются стандартные критерии оценки, тем больше произвол в самих оценках. Рутинная проверка превращается в источник наград или инструмент наказания («А ты тест прошел?»). Это приводит к ненужному соперничеству. Когда между двумя школами одного района проводится соревнование по успеваемости, определяемой на основе тестов, ученики

начинают обманывать и списывать, чтобы набрать побольше баллов. Проверка знаний с помощью стандартных тестов ориентирует учащихся прежде всего на получение баллов, что отрицательно сказывается на образовании. Повсеместное использование тестов — одна из причин того, почему во многих странах Европы и Азии на неудачи наложено табу. Парадокс: Америка пытается подражать этим странам, тогда как они сами пытаются подражать Америке. Бывший министр труда Роберт Райх говорил, что стандартизация оценки знаний на основе тестов «...чудовищно несправедлива по отношению ко многим детям. Мы создаем бездушный шаблон, который клеймит всякого, кто не уместается в его рамки, хотя при другом методе оценивания эти дети могли бы развить свои таланты. Удивительно: современная экономика борется со стандартизированным трудом, а мы вводим стандартные тесты».

7. **Ответственность.** Считается, что ответственность за сделанную работу увеличивает производительность труда. В какой-то степени это верно. Но с точки зрения перспективы ничто так не закомплексовывает работника, как ответственность. Она сковывает его творческие способности, побуждает его юлить и сваливать вину на другого («Это она виновата, а не я!»). В такой атмосфере нет места творчеству. Разумеется, работник должен выполнять свои обязанности, но постоянно напоминать ему об ответственности — значит провоцировать к показухе. Амброз Бирс еще сто лет назад говорил, что ответственность — «мать осторожности». Если что-то не получается, человек пытается избавиться от личной ответственности. Вину за неудачу, как и похвалу за успех, лучше всего «распределить» между несколькими людьми.

ми. В ведущих компаниях акцентируют командный подход. Например, руководство авиакомпании «*Southwest Airlines*», анализируя причины задержки того или иного рейса, не ищет виноватых, а старается сделать так, чтобы сотрудники извлекли уроки из случившегося. Результат? «*Southwest Airlines*» имеет самые высокие показатели в отрасли: на разгрузку самолета, уборку, повторную погрузку и подготовку к вылету ее работники тратят в среднем двадцать минут.

8. **Планирование.** Старая пословица гласит: «*Неудачный план — это план неудачи*». В ней, как и во всех пословицах, есть рациональное зерно. Вряд ли кому-то понравится затевать что-либо без подготовки. Естественно предположить, что любое нововведение следует тщательно планировать. Это так, но не совсем. Радикальные изменения не всегда вписываются в традиционный бизнес-план. Этот план составляют для того, чтобы спрогнозировать будущее. Подобные прогнозы крайне редко бывают удачными, кроме того, опасна сама уверенность в том, что это вообще возможно, поскольку из-за нее мы перестаем замечать сегодняшние события. Лучший способ научиться извлекать пользу из будущего — использовать методы, столь же дерзкие, как и сама жизнь. Компания «*Capital One*» произвела революцию в сфере кредитных карточек. Ее сотрудники ежегодно рассылали тысячи писем самым разным клиентам, предлагая различные проценты и условия сотрудничества, и потом проверяли, какое предложение сработало, а какое нет. В компании заранее знали, что большинство писем не достигнет цели. Но как сказал корреспонденту газеты «*The New-Yorker*» один из ее соучредителей Ричард Фейрбенк, «Отрицательный результат — тоже результат».

Иногда такой подход называют методом проб и ошибок. В нашем бурном мире он — лучший, а может быть, и *единственный* способ выхода на новые рынки. И хотя чаще всего подобные попытки будут оборачиваться так называемыми «ошибками», вряд ли их можно называть неудачами. Представитель компании «*Monsanto*» Роберт Шапиро заметил: «Все мы непрерывно общаемся с окружающим миром, и мир выражает нам свои пожелания. Если наши предложения не отвечают его запросам, это еще не значит, что мы потерпели неудачу, — мы просто пополняем **свои знания о мире**».

9. **Приобретение.** Большие и стабильные компании часто пытаются «купить» новшества, приобретая маленькие фирмы. Иногда такая тактика срabатывает. Но гораздо чаще предприимчивые сотрудники этих маленьких фирм не приживаются в спокойной, избегающей риска корпорации. Это все равно что пересаживать пальмы в Сибирь. Компания «*Mattel*» чуть не разорилась, пытаясь включить в свой состав фирму «*Learning Co.*». Внедрение инноваций путем приобретения мелких фирм ни к чему хорошему не приводит, поскольку на примирение разных коллективов уходит вся энергия. Возникший конфликт, несмотря на то что он открывает огромные резервы для творчества, на деле оказывается непродуктивным. Приобретения делают крупные компании еще крупнее и еще менее восприимчивыми к новым подходам. В экономике прошлого размер компании был показателем ее успеха. («*IBM* — гигант, но мы станем еще крупнее» — таким был девиз одной из компаний.) В нынешней экономике размеры компании могут стать серьезным препятствием для внедрения новаторских разработок. У сотрудников небольших фирм больше воз-

можностей экспериментировать, рисковать, проявлять себя, пусть даже и неудачно (в разумных пределах).

- 10. Инкубаторы.** Более полезный, но все же не очень надежный способ — разрабатывать новинки, создавая собственные так называемые «инкубаторы» — небольшие, изолированные отделы, где творческие сотрудники могли бы экспериментировать. Например, после войны такой отдел создала фирма «Lockheed». Одним из результатов его работы — истребитель «Стелс». Подобным «оазисам новаторства» удастся достичь определенных успехов, но, поскольку остальные сотрудники компании, как правило, относятся к ним враждебно, основная поставленная перед ними цель достигается редко. Работа «особых отделов» попросту саботируется. Сотрудники PARC (уже упоминавшегося подразделения компании «Xerox») предлагали одно замечательное изобретение за другим, но все их предложения были положены на полку, поскольку в компании не приветствовались серьезные отклонения от намеченного курса. В данном случае разумнее было бы переориентировать на новаторство политику всей компании, а не только одного ее «инкубатора» в Пало-Альто. Обычный результат такой политики — обособление наиболее творческих умов компании в своеобразном «инновационном гетто». Гораздо целесообразнее не изолировать творчески мыслящих сотрудников, а заразить духом творчества всю корпорацию. В «творческие инкубаторы» следует превратить все отделения компании. Дух новаторства должен стать основой культуры компании, только тогда новые проекты будут действительно востребованы.

Лишь развивающиеся организации способны успешно выживать в бурной современной экономике. Если провести параллель с исчезающими видами животных, чей ареал обитания все время сужается, компаниям, даже процветающим, необходимы постоянные поиски нового ареала. Вот почему многие экономисты считают, что инновации, способные изменить стиль работы компании, в действительности более выгодны ей в денежном отношении, чем покупка любых компьютеров и программ. Разумеется, проекты бывают и неудачными. Это действительно проблема. Компания, которая нашла свою нишу на рынке и прибыльные направления деятельности, рисковать *не хочет* — она соглашается на риск только в мелочах. Лезть в воду, не зная броду, — слишком серьезное испытание для нее. Крупные преобразования требуют кардинальных перемен в деятельности компании, однако они действительно необходимы.

Для большинства компаний успех означает прежде всего *выживание*. Это касается не только IBM, но и университетов, фондов, правительственных организаций. У частных предприятий задача более сложная. Их выживание зависит от прибыли, которая в один прекрасный день может исчезнуть, и скорее всего действительно исчезнет, если они будут полагаться только на свои былые достижения. Не меняться, живя в столь быстро меняющемся мире, равносильно самоубийству. В будущем жизнеспособные компании будут регулярно пересматривать свою политику, непрерывно самообновляться, менять стиль работы — для них это должно стать привычным делом. Сейчас все происходит так быстро, что ротозейничать нельзя.

Наиболее дальновидные корпорации меняют свою политику еще до того, как их вынудят к этому обстоятель-

ства. Они знают, что путь будет тернистым и не всегда успешным (в общепринятом смысле этого слова). Новые руководители давно существующих компаний знают, что возможные неудачи — плата за нововведения. Речь идет не о противостоянии предпринимателей и менеджеров старых компаний и новых, небольших организаций и крупных. Такие компании, как «*Motorola*», «*Intel*» или «*General Electric*», постоянно обновляют свою политику (в частности, об этом свидетельствует девиз компании «*Motorola*»: «Обновляем обновленную организацию»). Эти компании не придают большого значения очевидному успеху и, как только заканчивается очередной цикл обновлений, начинают новый. Для таких непрерывно развивающихся компаний не существует успеха как некоего статичного результата — для них успех является процессом. Даже после успешного преобразования компании ее руководство не считает, что на достигнутом стоит остановиться. Успех для таких организаций — это непрерывное путешествие, а не его конечный пункт, и потому инновации не прекращаются.

Осознанное новаторство

Обычно считается, что нововведения крайне полезны, но и крайне сложно реализуемы. В действительности все наоборот. Дело не в недостатке идей. Они в избытке появляются при обычном мозговом штурме. Хорошие идеи — повсюду, однако мы не всегда открыты для них. Важна *восприимчивость* к новаторским предложениям и стремление воплотить их в жизнь, даже если это потребует серьезных перемен. Многие компании не сумели эффективно использовать Интернет — им помешало не техническое невежество и не отсутствие ресурсов, а недостаток воображения. Пока они занимались офисными сетями, их клиенты уже мечтали о связи во всемирном масштабе. Инновационная политика — это, в первую очередь, даже не новый стиль управления и не новые технологии. Главное — открытость для новых идей.

Идеи, в том числе и самые лучшие, не прячутся по темным углам. Они — прямо перед нами, наверное поэтому мы их и не замечаем. Иными словами, нам следует не искать нечто неведомое, а стараться увидеть очевидное. Сказать это проще, чем сделать, поскольку увидеть то, что находится

под самым носом, труднее всего. Мы не замечаем очевидного. Миллиарды любителей чая видели, что из кипящего чайника вырывается струя пара, но только Джеймс Уатт догадался использовать этот пар в качестве энергии. Все, кто работал с пенициллиновым грибком, замечали, что он угнетает рост бактерий. Но никто, кроме Александра Флемминга, не задал вопрос: а не использовать ли пенициллин для борьбы с инфекциями? В итоге благодаря этому человеку появились антибиотики.

Люди, которые видят очевидное, не обязательно самые умные. Просто они первыми замечают, что король — голый. Они непосредственны, как дети. Их восприятие не испорчено табу и шаблонами мысли. Одна из задач руководителя, причем немаловажная, — замечать очевидное, подобно тому, как это делают дети (зачастую приводя взрослых в замешательство). И здесь ему необходима поддержка со стороны сотрудников.

Атмосфера, благоприятная для риска

Прием на работу сотрудников, склонных к риску, — лишь первый шаг на пути к новаторству. Гораздо важнее, и в то же время сложнее, создать на работе атмосферу, стимулирующую желание рисковать. Чаще всего люди рискуют по неведению. Остальные знают, что значит риск. Когда атмосфера в организации такова, что ошибки недопустимы, сотрудники избегают любых действий, которые могут закончиться неудачей. Они не рады инновационным предложениям других и сами не склонны проявлять инициативу.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники действительно проявляли инициативу — а это единственный путь к настоящему новаторству, — прежде всего нужно, чтобы

они не боялись ошибиться. «Наказание за неудачу делает людей робкими», — заметил Джек Уэлч. При нем компания «General Electric» иногда даже награждала своих сотрудников за неудачи. Один раз авторам неудачного проекта новой лампы подарили телевизоры. Уэлч говорил: «Без таких проявлений терпимости к неудачам люди боялись бы экспериментировать».

Намереваясь создать условия, в которых ваши сотрудники начнут экспериментировать, вы должны не на словах, а на деле продемонстрировать им, что их возможные ошибки не будут восприняты как неудача. Создание атмосферы, благоприятствующей начинаниям, требует терпимости к ошибкам. Для этого не делайте секрета из собственных ошибок. Чтобы сотрудники дерзали и не боялись неудач, нужно показать им пример. Дэвид Грейсинг в книге «Я хочу, чтобы мир покупал “Кока-колу”», писал, что Роберто Гоизуэте потребовались годы, дабы оправиться после фиаско с «Новой колой». Он постоянно получал разгневанные письма, начинавшиеся с обращения «Уважаемый идиот!». Однако, признав собственную неудачу, он сделал шаг, более эффективный, чем сотни выступлений и тысячи инструкций, побуждающих рисковать.

Бывший менеджер компании «Lockheed» вспоминал то время, когда ее директор Дэн Хофтон собирал начальников производственных отделов и анализировал в их присутствии свои собственные ошибки. Однажды Говард Хьюз сообщил по телефону Хофтону, что компания «Douglas Aircraft» находится на грани банкротства и неплохо бы ее купить, «прежде чем это сделает Джимми МакДоннел». Позже Хофтон признавался своим менеджерам, что не слушал Хьюза и что это было самой крупной ошибкой в его жизни. Последуй он тогда совету друга — и компания «Lockheed» смогла бы консолидировать свои усилия в Юж-

ной Калифорнии и избежать многих дорогостоящих шагов в будущем. По словам бывшего менеджера «Lockheed», после этой встречи он и его коллеги не только начали относиться к Хофтону с большим уважением, но и сами стали деятельнее. «Проигрыш — не самое страшное», — красноречиво напутствовал их директор. Из его речи менеджеры сделали следующий вывод: «Если уж сам Хофтон допускает ошибки, что говорить о нас, грешных».

«Спринтеры» и «стайеры»

Разумеется, быть новаторами способны не все сотрудники. В армии нужны не только разведчики, но и простые солдаты. Главное, чтобы нетворческие люди не мешали творческим. Компании нужны и те, и другие — и «спринтеры», и «стайеры» (которых в компании «Microsoft» называют «первопроходцами» и «оседлыми»). Одни находят новое, другие его утверждают. Руководителям, работающим на результат, нужны и те, и другие, но на разных этапах. «Стайеры» абсолютно необходимы для здоровья и стабильности любой организации. Они действуют не торопясь, долго присматриваются и твердой рукой держат штурвал корабля. Их естественная «среда обитания» — стабильные, давно существующие компании. «Спринтеры» — главный источник инноваций. Все испытанное и надежное нагоняет на них скуку, а все новое — манит. Компаниям, ориентированным на «стайеров», необходимы «спринтеры». Как ни парадоксально, в условиях постоянно меняющейся экономики присутствие последних — залог здорового существования организации.

Но создавать условия для «спринтеров» — это не только разрешать им носить футболки и держать в офисе котов. По-

вышение зарплаты и льготы также не имеют для них особого значения. Предупреждать их о возможном провале столь же бесполезно, как предупреждать подростков о том, что громкая музыка вредна для слуха. И те, и другие прекрасно все понимают, однако это их не останавливает. Лучше дать «спринтерам» возможность рисковать и зарабатывать на риск; следует смириться с их таинственной деятельностью, позволить им самим принимать решения, основанные на ненадежных данных, и продвигать свои смутные, но многообещающие идеи. Другими словами, их не должны сдерживать бюрократические проволочки. «Спринтеров» можно поощрять, создавая для них небольшие полуавтономные отделы и защищая их от саботажа со стороны «стайеров». Такая ситуация не всегда привлекает «пиратов»-одиночек, но остальным любителям риска подстраховка в лице серьезной компании, несомненно, понравится. Их нужно ценить, хотя они не всегда приятны в общении (впрочем, это характерно для многих оригинальных личностей).

Белые вороны

Настоящие новаторы — люди непростые. Наиболее творческие сотрудники бывают вспыльчивыми, раздражительными, ранимыми, нетерпимыми, обидчивыми, самовлюбленными. Коллег порой раздражает то, что новаторы лишены такта, но благодаря этому же качеству последние называют вещи своими именами в то время, когда все остальные помалкивают. Как правило, эти люди говорят важные, но не всегда приятные вещи.

Сотрудники одной развивающейся интернет-компании понимали, что их ведущий специалист-технолог мыслит здраво. Но, к сожалению, он высказывал свои мысли в та-

кой раздражительной и неприятной манере, что остальные постоянно на него обижались. После общения с ним на восстановление нормальной рабочей атмосферы в организации уходило больше энергии, чем на реализацию его идей. Как следствие — эта компания лишилась одного из самых творческих своих сотрудников. Точно так же компания «Xerox» не смогла правильно воспользоваться изобретениями своего дочернего предприятия *PARC*. В книге «Продавцы молний», посвященной истории фирмы *PARC*, ее автор Майкл Хитцик заключает: «нестандартный образ мыслей и поведение» сотрудников фирмы отчасти способствовали тому, что руководители «Xerox» оставляли их изобретения без внимания.

Одна из причин ранних успехов компании *IBM* заключалась в том, что ее руководители, Том Уотсон-старший и Том Уотсон-младший поощряли «белых ворон» — талантливых людей, которым обычно трудно ужиться в коллективе. Том Уотсон-младший отдал ключевые должности в компании людям «резким и колючим», не боящимся высказывать свое мнение. Именно им *IBM* во многом обязана своим успехом. Но преемники Уотсонов не разделяли их пристрастия к неординарным личностям. Постепенно самых независимых руководителей и сотрудников оттеснили, изолировали и выжили из компании. И не случайно эти события совпали с упадком ее деятельности.

Нонконформистов не любят ни на работе, ни в школе. Задача руководителя — создать окружение, благоприятные условия для сотрудника, который вносит свой вклад в общее дело, независимо от его репутации. С неуживчивыми, но талантливыми людьми нужно мириться, потому что от их способностей во многом зависит дальнейшее развитие компании. От этих людей зависит способность компании к инновациям. Именно они выдвигают предложения, до

которых неспособны додуматься их более рассудительные коллеги. Экономист Пол Ромер, утверждая, что решающую роль в процветании компаний играет новаторство, добавил: «Крайне важна терпимость к неординарности».

Одна из важнейших обязанностей руководителя — защищать от разъяренных коллег новатора, идущего своим, особым путем (который порой проходит по чужой территории). Руководитель должен быть своего рода телохранителем и защищать его инициативы от враждебного окружения. Пройдет время, и окружение поймет, какую пользу приносит этот неуживчивый человек! Дух новаторства объединяет совершенно разных людей и дает им право на ошибку. Именно такая атмосфера царит в компании «3М».

Ошибки «Minnesota Mining and Manufacturing»

Липкая бумага для записей появилась в результате ошибки. Эту ошибку допустил в 1968 году исследователь компании «3М» Спенсер Сильвер, когда пытался найти рецепт необычайно сильного клея. Одна из экспериментальных порций клея получилась очень слабой. Сильвер рассказал коллегам по «3М» о своем открытии в надежде, что те найдут ему применение. Несколько лет спустя другой ученый из «3М», Арт Фрай, сидя в церкви, размышлял над ошибкой своего коллеги. Из его молитвенника все время выпадали бумажные закладки. И тут Фрая осенило: он вспомнил уникальную особенность клея, изобретенного Сильвером: тот не высыхает, но и не утрачивает своих клеящих свойств. А что, если нанести его на поверхность закладок или еще чего-нибудь подобного так, чтобы листки бумаги можно было приклеивать и отклеивать по многу раз? В 1980 году, через шесть лет после догадки Фрая, в продаже появились блокнотики «Post-it».

Для компании «ЗМ» они стали одним из главных источников прибыли. Офисные работники уже не представляют, как они обходились без этих блокнотиков раньше.

«ЗМ» — настоящий кладезь случайных изобретений. Неудачная чашечка бюстгальтера послужила прототипом хирургической маски. Некачественная хирургическая лента пригодилась в домашнем хозяйстве. Водоотталкивающее вещество было открыто женщиной-химиком, которая случайно пролила соединение фтора на свои тапочки и, пытаясь его смыть, обнаружила, что оно отталкивает воду.

Один из менеджеров «ЗМ» однажды высказал удивление по поводу того, как много удачных открытий было сделано не целенаправленно, а случайно. Он не совсем прав. Случайные открытия происходят каждый день в любой компании. Однако обычно на них не обращают внимания или замалчивают. Спенсер Сильвер из «ЗМ» не стал молчать, а рассказал коллегам о своей оплошности, чтобы они смогли извлечь из нее пользу. То же самое сделал Арт Фрай.

«ЗМ» всегда действовала по принципу «Два шага вперед — шаг назад». Даже те, кто не занимается разработкой новых изделий непосредственно, вдохновляются примером других сотрудников. В этой компании свои мифы и свои авторитеты. Фрая и Сильвера окружили почетом. Истории о том, как, несмотря на все попытки их загубить, были созданы маскировочная лента и тинсулат, постоянно пересказываются в кругу сотрудников.

В «ЗМ» критика проектов является постоянной темой разговоров. Девизом разработчиков уже давно стали слова: «Лучше попросить прощения, чем разрешения». Такое отношение к делу создает особую атмосферу в коллективе. Администрация смотрит сквозь пальцы на проводимые сотрудниками несанкционированные исследования. «Бутлегеров» — этих «плохих парней», тайно сохраняющих от-

вергнутые новые продукты, в компании все любят. Льюис Лер стал легендой после того, как проигнорировал приказ прекратить производство хирургических повязок. Спустя некоторое время эти повязки стали приносить огромную прибыль. Поскольку в «ЗМ» к незаурядным личностям относятся с пониманием, они чувствуют себя в этой компании привольно. «Нам не нужно искать таких людей — они сами нас находят», — говорил Лер, став директором «ЗМ».

В современной изменчивой экономике сотворение кумиров — рискованное занятие. Однако на момент написания этого текста компания «ЗМ» являет собой хороший пример «правильного» отношения к инновациям и терпимости к ошибкам. Самим своим существованием эта компания обязана оплошности. Полное ее название — «*Minnesota Mining and Manufacturing*». Она была основана в начале XX века и занималась добычей абразивного минерала под названием «алмазный шпат». Но запасы шпата и других минералов на принадлежащем ей участке быстро истощились. В 1905 году компания переключилась на производство наждачной бумаги. Эта деятельность оказалось настолько малорентабельной, что компания на протяжении целого десятилетия практически не приносила дохода. Фабрика, построенная ею в 1910 году, разорилась. И только в 1916 году, через четырнадцать лет после своего основания, «ЗМ» начала приносить доход своим акционерам.

Несмотря на столь несчастливое начало, эта компания стала одной из самых новаторских в истории Америки. В своей книге «ЗМ — путь к новаторству» консультант по менеджменту Эрнст Гундлинг сделал следующий вывод: «Возможно, именно трудности первых лет и помогли компании стать открытой для инноваций, каковой она остается и по сей день. Ее сотрудники получили урок: успех может родиться из неудачи».

С тех пор как Томас Петерс и Роберт Уотерман впервые провозгласили хвалу «3М» в своей книге «В поисках совершенства», эта компания постоянно принимает посетителей из других компаний, желающих ознакомиться с ее новаторским подходом. «В чем же ваш секрет?» — спрашивают гости. В том, что много средств выделяется на исследования и развитие? В том, что разработчики того или иного продукта могут тратить на собственные проекты до пятнадцати процентов своего рабочего времени? В том, что тридцать процентов всех продуктов «3М» должны быть совершенно новыми? В так называемой Одиннадцатой заповеди компании: «Не убий идею нового продукта»? В создании многочисленных полуавтономных подразделений внутри компании? В компетентности управленцев? В программе «*Pacing Plus*», которая выделяет небольшие гранты на новые проекты?

В чем дело?

Посетителям объясняют: вы совершенно правы, но вы ничего не поняли. Намного важнее всего вышеперечисленного то, что в компании создана атмосфера, благоприятная для экспериментаторства. Сотрудники не боятся рисковать, поскольку их никто не накажет, если у них что-то не получится. Без такой атмосферы любая инновационная политика бесполезна. Услышав это, посетители обычно разочаровываются. Они пришли за новыми стратегиями и программами в расчете применить их в своих компаниях, а им говорят о какой-то атмосфере. Тем не менее решающую роль в деятельности «3М» играет именно атмосфера, которую Эрнст Гундлинг называет «сложным сплетением успехов и неудач».

Руководители «3М» признают, что инновации рождаются скорее благодаря людям, чем технологиям. Если организация искренне поддерживает новаторство, изо-

бретения будут расти, как грибы. Если же заинтересованность в новинках формальна, даже творчески настроенные сотрудники потеряют энтузиазм, и тогда ни поощрения, ни организационные перестановки, ни сложное программное обеспечение ни на йоту не приблизят нововведения.

Если в мире и была компания, которая всерьез восприняла призыв добиваться успеха путем увеличения количества неудач, то это «ЗМ». По оценкам руководителей этой компании, шестьдесят процентов ее новинок неудачны. Льюис Лер говорил: «Когда случается неудача, самое важное — не наказывать участников проекта. Они должны знать, что и в этом случае они не потеряют работу. Иначе многие потенциальные новаторы поддадутся естественному соблазну не рисковать». Руководители «ЗМ» поддерживают атмосферу всеобщей терпимости тем, что добровольно признаются в своих ошибках. Преемник Лера Л. Д. де Симон не упускал случая вспомнить о том, как он постоянно пытался остановить производство тинсулата. К счастью, усилия де Симона оказались напрасными, и тинсулат — легкий изоляционный материал, который используется при производстве одежды, обуви и спальных мешков — стал одним из наиболее удачных продуктов «ЗМ». Де Симон, искренне говоря о своей недалёковидности, наглядно продемонстрировал коллективу «ЗМ», что ошибки — не грех и что их нужно признавать.

Атмосфера в «ЗМ» пронизана духом новаторства и терпимости к ошибкам. Было бы преувеличением сказать, что разработчикам, работающим в этой компании, попросту везет. С другой стороны, они не талантливее своих коллег из других фирм. Дело в том, что руководители «ЗМ» понимают: их компания в буквальном смысле извлекает пользу из собственных ошибок. Девизом «ЗМ» до сих пор остаются слова Уильяма Макнайта, руководившего ею полвека на-

зад: «Ошибаются все, но если человек прав в главном, то в принципе его ошибки имеют намного меньшее значение, чем ошибки узколобого начальника, диктаторски указывающего подчиненным, что и как они должны делать».

Такая терпимость к ошибкам требует особого склада ума и прежде всего веры в то, что успех неотделим от неудачи. Это не значит, что всякой неудаче нужно радоваться. Неудача неудаче рознь; некоторые из них непростительны. Толковый менеджмент подразумевает желание анализировать свои недостатки и извлекать из них уроки, так же как и из собственных успехов. Руководители, постигшие такой подход, сбрасывают с себя оковы общепринятого образа мышления и делают шаг за пределы успехов и неудач — к тому, что можно назвать эпохой «пост-неудач».

Менеджмент, не ведающий успехов и неудач

Внашу переменчивую эпоху невозможно предвидеть все обстоятельства, которые могут вмешаться в наши планы. Проекты редко осуществляются так, как задумано. Некоторые компании специально разрабатывают запасной план действий на случай провала. Другие запускают одновременно несколько проектов, преследующих одну и ту же цель разными средствами. В результате они снимают два «урожая», поскольку запущенные проекты взаимно обогащают друг друга. Обычно считается, что такие проекты не могут быть удачными все одновременно. Но уместно ли здесь слово «неудача»? Ведь оба проекта, и «успешный», и «неудачный», были взаимосвязаны с самого начала.

Подобный «синхронный менеджмент» (так назвал свою книгу Александр Лауфер) — один из методов эффективного управления в эпоху «пост-неудач» (т. е. в наше время). Есть и другие методы — например, *метод проб и ошибок*. Все они требуют отбросить упрощенное представление об успехе и неудаче. Многие руководители, так же как и начальник Дэвида Леви в компании «Apple», призывают сотрудников ошибаться почаще, и это не преувеличение. Пережить неудачу легко. Но

нелегко убедить сотрудников решиться на неудачу. Требуется особый, нестандартный стиль руководства, чтобы убедить благоразумных работников пойти на риск и ошибиться.

Работая в компании «Monsanto», Роберт Шапиро удивлялся боязни ее сотрудников перед ошибками. Они привыкли воспринимать неудачный продукт как личную травму. Шапиро попытался разорвать эту связь. Он заявил сотрудникам, что каждый продукт — эксперимент. И только непродуманные эксперименты следует считать неудачными. Другими словами, Шапиро разделил неудачи на оправданные и неоправданные. Нельзя оправдать лишь те начинания, которые не были продуманы и были исполнены кое-как. Взвешенные, целенаправленные действия, не имевшие успеха, простительны. Более того — они желательны.

Неудача неудаче рознь. Некоторые из них могут привести даже к смерти — например, бракованные автомобильные шины. Руководитель ни в коем случае не должен упускать из виду проблемы безопасности. Поощрение неудач не означает отсутствие контроля за качеством и т. д. Наоборот, «пост-неудачный» менеджмент требует дополнительных усилий в этом направлении. Несмотря на неизбежность ошибок при запуске новых проектов, с руководителей не снимается ответственность за то, какого качества эти ошибки. Некоторые ошибки на пути к совершенствованию простительны. Другие — нет. Критерии их оценки могут быть следующими:

- ♦ Как сотрудник подошел к разработке проекта — ответственно или равнодушно?
- ♦ Можно ли было предотвратить неудачу с помощью заранее проведенных исследований и консультаций?
- ♦ Разрабатывался ли проект в атмосфере сотрудничества или же его автор отвергал помощь коллег? Советовался ли он с ними?

- ◆ Можно ли сказать, что проект провалился потому, что его воплощению мешали личные амбиции исполнителя?
- ◆ Были ли ошибки в проекте следствием умышленного обмана в том, что касается его рискованности, стоимости, сроков и т. д., или же они непреднамеренны?
- ◆ Повторялась ли одна и та же ошибка дважды?

Суть менеджмента нового типа — в принятии непреднамеренных неудач и осознании того, что они являются неотъемлемой частью инновационного процесса. Так же можно относиться и к успеху. Здравомыслящие руководители не игнорируют неудачи, а считают их шагами на пути развития.

Как и провалы, успехи бывают разными. Успех, явившийся результатом удачного стечения обстоятельств, нельзя приравнивать к успеху, для которого потребовались годы целенаправленных усилий. Очевидный успех можно оценивать теми же критериями, что применимы и к неудачам: благодаря чему он достигнут — счастливой случайности или упорному труду? Учтены ли заслуги всех участников? Приближает ли этот успех к намеченной цели? Отвечает ли он запросам клиентов или же просто заслуживает похвалы коллег?

Ставя перед собой такие вопросы, руководитель начинает воспринимать успех и неудачу одинаково — как брата и сестру.

Одинаковое отношение к успехам и неудачам

Хорошие руководители нечасто используют такие понятия, как «успех» и «неудача». Они понимают, что награждение одних сотрудников и наказание других скорее создает про-

блемы, чем их решает. Поэтому они одинаково относятся и к успеху, и к неудаче.

Иногда такой подход вызывает неприятие: «Одинаково относиться и к успеху, и к неудаче? Это странно. Почему бы не наградить сотрудника, добившегося успеха, или хотя бы не похвалить его? И даже если я не браню кого-либо за неудачу, почему я должен ее игнорировать?»

Увы, нет. Мы предлагаем совершенно иной подход. Во время Олимпийских соревнований по волейболу после любого мяча — пропущенного или забитого — все члены команды пожимают друг другу руки. Как бы ни сыграл игрок, он все равно чувствует поддержку остальных членов команды. К успеху и неудаче здесь относятся одинаково. Воспользуемся этим сравнением, чтобы показать, как должен вести себя хороший руководитель.

Хорошие тренеры спокойно относятся и к победе, и к поражению. Дон Шула говорил: «Поражения меня не удручают, а успех не кружит мне голову». Подобную тактику мы рекомендуем и менеджерам. Лучшие из них ее уже усвоили. Вместо того чтобы гнаться за «успехом», они сосредоточиваются на накоплении интеллектуального капитала: опыта, знаний и творческих способностей своих сотрудников. Как? Благодаря *со-участию*. Они не раздают комплименты подчиненным, а проявляют искренний интерес к их работе — иными словами, *со-участвуют* в ней. Они не оценивают, а стараются понять смысл работы и раскрыть его подчиненным. Они видят место конкретного проекта в деятельности всей компании, могут рассказать о его предыстории, применяемых методах и технологиях, а также ставить задачи и советовать, какие последующие шаги стоит предпринять.

Это больше похоже на сотрудничество, чем на обычный контроль. Хорошие руководители интересуются деятель-

ностью подчиненных, поддерживают их, задают уместные вопросы: «Как продвигается проект?», «Какие возникают проблемы?», «Планировали ли вы «привязать» новый продукт к старому, используя ту же цветовую гамму?», «Нужно ли искать для него новые рынки сбыта?», «Давайте заглянем вперед и представим, во что превратится ваш проект в будущем. В каком направлении нам стоит работать? Какими вы видите следующие шаги?».

При таком отношении к делу полученный опыт значит больше, чем успех или неудача проекта. Когда между руководителем и сотрудником завязываются подобные беседы, работа увлекает их не меньше, чем игра спортсменов. Мысли об успешности проекта отходят на второй план, теперь первостепенное значение обретает сама работа.

Со временем благодаря подобным беседам создается новая рабочая атмосфера, в которой новаторство приветствуется. Это не означает, что крупные достижения не должны вызывать аплодисментов и следует мириться с повторением одних и тех же очевидных ошибок. Нет, ошибки извинительны только в том случае, если человек действительно сделал все, что мог, и все-таки потерпел поражение.

Вовлекаясь в работу, руководители забывают обо всем остальном. И тогда умение слушать значит для них больше, чем умение говорить. Стремясь к переменам к лучшему, они стимулируют своих подчиненных искренним интересом к их работе. Исследования показывают, что творчеству сотрудников способствует не столько свобода действий, сколько *со-участие* руководителя. Никакой стимул не может сравниться с его энтузиазмом и заинтересованностью. Известные новаторы — Эдисон, Кеттеринг, братья Уотсоны, Уильям Макнайт из «ЗМ» — прославились благодаря своему горячему интересу к работе своих сотрудников и участию в обсуждении их проектов. Ничто не поднимает произво-

дительность труда и моральный дух сотрудников так, как *со-участие*. «Эдисон делал работу интересной, — признавался механик и чертежник, пятьдесят лет проработавший под руководством великого изобретателя. — Он давал мне возможность почувствовать, что я не рядовой рабочий, что мы вместе делаем одно большое дело».

Новый способ организации труда рождается тогда, когда руководители принимают *непосредственное* участие в работе своих подчиненных и отказываются от традиционных представлений об успехе и неудаче. Этапы инновационного процесса — и удачные, и неудачные — становятся для них равнозначными. Они меньше оценивают и больше анализируют. В интервью газете «*New York Times*» Лоуренс Боссиди, в то время — глава компании «*Allied Signal*», сказал, что предпочитает принимать на работу менеджеров, ранее потерпевших провал. По его мнению, неудачи следует не критиковать, а анализировать. Нужно спросить себя: почему так случилось? Какой урок можно из этого извлечь? Иногда приходится признавать свою вину в провале того или иного проекта. Отсюда вывод: «Не будем наступать на те же грабли при разработке нового продукта».

Вместо того чтобы использовать «внешние» стимулы похвалы и критики, хорошие руководители стремятся узнать, чем живут их подчиненные, пытаются вникнуть в их проблемы и составить свое представление о надеждах и разочарованиях в коллективе. Они стараются понять, на что способны их сотрудники. Что, меньше хвалить? Но разве нас не учили не скупиться на комплименты? Да, учили. Однако психологи, изучавшие эффективность похвалы, сомневаются в ее значимости. Похвала, как и критика, может деморализовать работника — он начинает подозревать, что им манипулируют и хотят от него слишком много. Исследования показывают, что дети теряют интерес к игре,

как только их начинают награждать за участие в ней, пусть даже комплиментами. Одно исследование продемонстрировало, что студенты, которых хвалят меньше, лучше проводят самостоятельные эксперименты. Вот почему многие преподаватели вместо небрежной похвалы предпочитают задавать вопросы и получать ответы — то есть проявлять действительный интерес к работе студентов, а не расточать им комплименты. Вместо того чтобы сказать: «Молодец!», они скромно замечают: «О, Вы решили использовать здесь жидкий азот?» Такой комментарий демонстрирует живую заинтересованность, и потому его ценят больше, чем похвалу. Искренняя заинтересованность — лучший стимулятор, чем стандартные комплименты.

Похвала может вызвать у работника чувство разочарования. Однако ее отсутствие, как и отсутствие ожидаемой прибавки к зарплате, удручает его еще больше. Руководителю, единожды похвалившему сотрудника, приходится хвалить его постоянно. Если же руководитель действительно проявляет искренний интерес к работе своих подчиненных, необходимость в комплиментах отпадает.

Как и лучшие из преподавателей, хорошие руководители понимают, насколько ценен личный интерес к делам своих работников. Но понять — еще не значит действовать правильно. Искренний интерес может потребовать от руководителя гораздо большего времени, чем те одиннадцать минут, которые он, в среднем, посвящает каждому работнику. Поэтому следует внимательно выбирать, на кого именно тратить свое время. Участие в делах работника — занятие ответственное и рискованное, ибо тем самым руководитель может поставить под удар свой авторитет. Чем более Руководитель вовлечен в дела своих подчиненных, тем сложнее прибегать к критике, когда это действительно нужно. Такие профессиональные отношения, так же как и

дружба, мешают исполнять административные функции. Мудрость заключается в том, чтобы научиться принимать участие в работе сотрудника, не допуская при этом излишней фамильярности.

Руководители относятся к подобной тактике настороженно, потому что сотрудничество с подчиненными влечет непредсказуемые последствия и может вызывать вопросы, которых руководитель предпочел бы избежать. С другой стороны, сотрудничество приводит к новым открытиям. Именно на этой зыбкой почве и «произрастают» самые крупные успехи и неудачи. Хорошие руководители сотрудничают с теми, кто испытал большие победы и поражения, и рассматривают успех и неудачу как опыт, который нужно изучать, чтобы двигаться дальше.

Сочувствие к людям

Мы уже говорили о том, сколь полезно руководителям признавать свои ошибки. Открытое признание ошибок — показатель не слабости, а силы. Благодаря таким признаниям между руководителем и сотрудниками устанавливаются более тесные отношения. Признаться в ошибке — значит пробудить к себе сочувствие. Руководители, не скрывающие своих промахов, становятся не только объектом восхищения, но и примером для подражания.

Рассказывая о наиболее ярких впечатлениях общения с начальником, сотрудники вспоминают как раз те моменты, когда с его лица сходила маска официальности и он вел себя как обычный человек. Один молодой врач «скорой помощи» вспоминал, насколько он почувствовал себя увереннее, когда его начальница призналась, что, несмотря на тридцатилетний опыт работы, по-прежнему страшно вол-

нуется. Молодой преподаватель не мог найти общего языка с деканом до тех пор, пока тот в порыве откровенности не рассказал, сколь часто ему приходилось разочаровываться в жизни. После этого признания молодой человек стал лучше понимать декана, и их отношения наладились.

Признавая свои ошибки, руководитель показывает, что он — такой же человек, как и все остальные. Это помогает ему руководить. Поскольку ошибаться свойственно всем, люди тянутся к лидерам, которые тоже терпели в своей жизни неудачи. Вспомните Трумэна, Линкольна, Гранта. Своими военными успехами Улисс С. Грант обязан собственным неудачам на гражданском поприще. Увлечение спиртными напитками сделало его снисходительным к слабостям других людей. Стремление контролировать себя помогло ему наладить дисциплину среди подчиненных. Неудачи, которые Грант потерпел в бизнесе, придали ему не только скромности, но и смелости. Поскольку терять ему было нечего, в бою он действовал смелее, чем его коллега Джордж МакКлееллан, достигший немалых успехов до войны.

Многие великие президенты в начале своей карьеры довольствовались весьма скромным положением. Джордж Вашингтон был плохим офицером, и даже собственной плантацией управлял кое-как. Линкольн терпел многочисленные неудачи — и в бизнесе, и в политике. Франклин Рузвельт — «маменькин сынок» и посредственный студент — не представлял собой ничего особенного, пока не стал главой Белого дома. Историки давно согласились, что, если бы Рузвельта в юном возрасте не разбил паралич, он не обладал бы столь твердым характером, не испытывал бы такого сочувствия к людям и не стал бы одним из лучших президентов в истории США. Преемник Рузвельта Гарри Трумэн (который тоже «в почете» у историков) не имел высшего образования, был посредственным фермером и

так и не научился торговать галантерейными товарами. Как писал в «*New York Magazine*» помощник Рейгана Джон Сирс: «Лучшие из наших президентов, пережив личную трагедию или крах, научились сострадать... Неудачи закалили их характер, сделали их уверенными в себе, но не самоуверенными, благодаря чему люди поверили их словам...»

Люди работают лучше, если знают, что начальник, который ими руководит, такой же человек, как и они сами. Это отнюдь не значит, что они не приемлют уверенных и полностью контролирующих себя лидеров. В какой-то степени лидер, как личность, должен оставаться загадкой для своих подчиненных. Им хочется верить, что их руководитель — человек исключительный, но иногда они должны убеждаться в том, что он не лишен обычных человеческих слабостей. Управлять с непроницаемым лицом сложно. И некоторая доля загадочности и открытость одинаково необходимы и руководителям, и целым организациям.

Обмен информацией

В современном мире информацией лучше делиться, а не копить ее. Многим руководителям трудно согласиться с этим утверждением. Консультанты по менеджменту обнаружили, что в преддверии XXI столетия очень трудно убедить руководство давно существующих компаний делиться той информацией, которую они считают своей *собственностью* и хранят в тайне не только от конкурентов, но и от партнеров. Новые тенденции в современном бизнесе появляются так быстро, что сокрытие информации только мешает. Секреты уже не имеют прежней ценности. В эпоху Интернета утаить информацию практически невозможно. Тайны мешают пробиться новаторским идеям и поглощают

энергию, которую можно было бы использовать для новых открытий.

Сверхсекретность — результат чрезмерной конкуренции. Это цена, которую компании платят за свою приверженность устаревшим представлениям об успехе и неудаче. Оба эти понятия — продукт культа конкуренции. В нашем национальном самосознании запечатлена следующая установка: для того чтобы достигнуть больших успехов, нужно устранять своих конкурентов. Стремление ставить палки в колеса конкурентам мешает совершать новые открытия. Оригинальность мышления есть результат сотрудничества, а не состязания. Конкуренция, в основе которой лежат устаревшие понятия успеха и неудачи, быстро перерастает в конфликт, превращая коллег во врагов. Она заражает людей желанием *победить*, тем самым мешая им решать проблемы и продвигать свои проекты. Конкуренция мешает свободному обмену информацией, без которого инновации невозможны. Люди, знающие, что их работа оценивается согласно устаревшим представлениям об успехе и неудаче, и ведущие борьбу с коллегами за фальшивый призовой кубок успеха, склонны утаивать информацию, а не делиться ею. Это верный способ губить новаторские идеи. Компании, в которых царит такая атмосфера, обречены на поражение. Если бы Спенсер Сильвер решил, что информацию об открытом им веществе лучше утаить от коллег, блокнотики «Post-it Notes» никогда бы не увидели свет.

Награды за сделанную работу подрывают командный дух особенно сильно, поскольку подменяют сотрудничество состязанием. Допустим, некая компания (назовем ее «Провиант») объявила конкурс среди своих филиалов в регионах: у кого больше объем продаж. Победителей наградили бесплатными туристическими путевками. В этом конкурсе

было несколько счастливых «победителей» и множество недовольных «проигравших». Что в результате? Вместо того чтобы поднять «боевой дух» сотрудников компании, конкурс способствовал его падению. В сознании работников «Провианта» стремление к победе настолько затмило все остальные цели, что они стали утаивать информацию, которой раньше делились друг с другом. Некоторые стали подделывать отчетные данные. В итоге конкурс имел обратный эффект — он не поощрил новаторство, основанное на сотрудничестве и обмене информацией, а создал атмосферу конкуренции, мешающую творчеству, открытости и честным отношениям.

Мы настолько привыкли к мысли, что в основе всех достижений лежит конкуренция, что забываем о пользе сотрудничества. Но в будущем деятельность компаний будет основана именно на нем. Дальновидные компании, например, «Shell» и «Monsanto», уже начали создавать рабочие группы, в которых упор делается на сотрудничестве. В таких компаниях нормой становится обмен информацией, а не ее сокрытие в пылу конкурентной борьбы. «ЗМ» уже несколько десятилетий практикует обмен идеями. Сначала это были встречи за кофе (на одной из них Арт Фрай и услышал от Спенсера Сильвера об изобретенном им нестойком клее), а в наше время стали популярными технологические форумы и торговые выставки внутри компании.

Сотрудничество, а не стремление потопить коллег ради собственного успеха — реальный путь к новаторству. Часто наиболее ценные и талантливые члены коллектива не умеют конкурировать. Победа сама по себе их не интересует. Им чуждо стремление к первенству. Поскольку они не испытывают потребности «побеждать» при каждом обмене идеями, им попросту скучно сидеть на собраниях, где их коллеги играют в «царя горы» и устраивают словесные перепалки.

Подобные собрания напоминают телевизионные ток-шоу, поскольку там и речи нет о сотрудничестве. Так называемый «обмен идеями» похож на диспуты кандидатов во время предвыборных баталий. Каждый хочет высказаться сам, и никому нет дела до остальных. Участники дискуссии не делятся информацией, а стремятся набрать «призовые очки», более или менее остро критикуя своих коллег. И часто такая тактика срabатывает. Исследования показывают, что критики новых идей выглядят умнее, чем, те, кто эти идеи защищает. Критик кажется более проникательным. Легко выглядеть умным за счет тех, кого критикуешь. Но какую цену приходится за это платить? В данном случае выгода отдельных людей оборачивается вредом для компании в целом. Кто захочет выдвигать или поддерживать новые идеи, рискуя при этом показаться глупцом?

Ахиллесовой пятой прежней политики компании *IBM* было то, что слишком многим людям дозволялось блокировать продвижение новых проектов. В мужском коллективе «Голубого гиганта» большим уважением пользовались не те, кто говорил «да», а те, кто отрицательно качал головой: «нет» (или «неконкурентно» — жаргонное словечко *IBM*-овцев). Исследования Пола Кэрролла показали следующее: «сотрудники *IBM* считали слабаками тех своих коллег, которые в процессе разработки нового проекта хотя бы несколько раз не говорили “нет”... Сотрудники стремились к тому, чтобы такие конфликты затрагивали как можно более высокие эшелоны руководства».

Вот так устаревшие представления об успехе и неудаче уничтожают в корпорациях атмосферу сотрудничества. Там, где деятельность сотрудников основана на конкуренции («победа или поражение»), иначе и быть не может. Если успех одного сотрудника означает провал другого, конфликтов возникает больше, чем новых идей. Там, где

царит конкуренция, особенно плохо приходится новичкам, интровертам, женщинам и представителям всевозможных меньшинств, например тем, для кого английский язык не родной. В условиях конкуренции эти люди не могут реализовать свои способности. Именно у них зачастую возникают ценные идеи, однако никто не хочет их слушать.

Обмен идеями облегчают, в частности, новые технологии. Например, электронная почта и онлайн-конференции способствуют инициативам работников низшего звена и, прорывая информационную блокаду, становятся источником новых решений. Компания «*Royal Dutch/Shell*» обнаружила, что многие новаторские предложения приходят от сотрудников по электронной почте. Компания *IBM* вышла на новый виток развития после того, как ее директор Лу Герстнер, занявший этот пост в 1993 году, попросил всех сотрудников, независимо от их ранга и занимаемой должности, смело обращаться к нему с предложениями по электронной почте. Вскоре Герстнер узнал о многих заглушенных проектах и нерешенных проблемах корпорации. Как оказалось, электронная почта обладает мощнейшим антибюрократическим потенциалом. Как сказал Роберт Шапиро: «Электронная почта помогает перешагнуть через иерархические условности». Именно благодаря ей компания «*Monsanto*» в буквальном смысле родилась заново — в процессе формирования самоорганизующихся команд сотрудники компании находили единомышленников по электронной почте.

Новые коммуникационные технологии — идеальный инструмент для творческих людей, которые стесняются рассказать о своих идеях публично, на собраниях или же лично руководителю. Интернет становится для них щитом. Когда люди общаются по Интернету, ни возраст, ни пол, ни национальность, ни личностные особенности не мешают им

по достоинству оценить какую-либо идею. Новые коммуникационные технологии помогают компаниям налаживать контакт с неординарными творческими личностями, теряющимися в атмосфере офисных интриг, и находить применение их талантам. Там же, где коллективные обсуждения действительно необходимы, следует создавать условия для свободного обмена идеями и пресекать попытки превзойти друг друга.

Строительство сараев

В компании «*Royal Dutch/Shell*» созданы специальные группы по рассмотрению новаторских предложений, присланных по электронной почте. Эти группы, каждая из шести человек, еженедельно собираются и обсуждают новые идеи по методу, разработанному консультантами фирмы Гарри Хамеля «*Strategos*». Как писал Хамель в своей книге «Возглавляя революцию», в течение первых двух лет таким образом было рассмотрено и проанализировано триста двадцать предложений. При этом в первую очередь оценивался не риск, связанный с реализацией того или иного предложения, а возможный ущерб в случае, если оно будет отвергнуто. В результате в компании «*Shell*» было принято несколько серьезных инновационных решений. Причем одним из самых удивительных открытий стало огромное количество дельных предложений от сотрудников, которых никто не считал новаторами. Дело в том, что ранее никто попросту не спрашивал у них совета.

Наилучший способ создать атмосферу открытости, благоприятную для свободного обмена идеями, — не хвалить за успех и не критиковать за неудачи. Следует одинаково относиться и к тому, и к другому. Именно это правило

должно стать основополагающим в групповых дискуссиях. Руководителям следует поощрять благожелательность, а не язвительную критику. Они должны неустанно повторять, что хорошая идея хороша независимо от того, кто ее предложил.

Такой подход помогает уберечь неординарно мыслящих, но неживучих сотрудников от нападков коллектива. Психолог Майкл Кан предлагает так называемую тактику «строительства сарая». Этот термин отсылает ко временам освоения Дикого Запада, когда среди первых поселенцев царил взаимовыручка и человек мог рассчитывать на помощь окружающих.

Следуя предлагаемой Каном тактике, участники дискуссии, вместо того чтобы критиковать чужие идеи и тем самым пытаться доказывать собственное превосходство, внимательно выслушивают друг друга, причем каждый старается добавить что-то свое в «общий котел». Задача каждого члена группы — увидеть в предложениях коллег позитив. В свою очередь, его идеи также получают поддержку. Благодаря таким групповым усилиям рождаются ценные инновационные решения.

Таковыми «строителями сараев» можно назвать сотрудников компаний «Shell» и «Monsanto». Они собираются небольшими группами, чтобы обсудить общие задачи, — это называется «community of practice». Регулярные дискуссии подобного типа гораздо более ценны, чем просто обмен информацией. Это своего рода «парники», в которых созревают новые идеи. Консультанты по менеджменту Этьен Венгер и Вильям Снайдер в статье, опубликованной в «Harvard Business Review», утверждают, что такие собрания являются «хлебом насущным для предпринимателей». Разворачивающиеся на них импровизированные дискуссии, в которых участвуют сотрудники разных отделов, напомина-

ют так называемый «мозговой штурм»: царит атмосфера сотрудничества и взаимной поддержки, никакой критики, никакой конкуренции, всем позволено высказывать свои идеи. Возвращаясь на свои рабочие места, их участники приносят с собой дух товарищества и творчества. Один из них однажды сказал Венгеру и Снайдеру: «Я пошел на риск, поскольку был уверен, что товарищи меня поддержат, — и этот риск себя оправдал».

Поскольку в подобных группах нет обусловленной страхом цензуры, их члены видят новые возможности там, где раньше их не замечали. Как известно, труднее всего заметить то, что находится под самым носом, особенно если тебя обуревают негативные эмоции — гнев, тревога, ощущение собственной беспомощности и т. д. Создавая атмосферу уверенности и спокойствия, руководители помогают своим сотрудникам посмотреть вокруг себя новыми глазами. Получив поддержку, те намного внимательнее всматриваются в происходящее вокруг и начинают замечать очевидные вещи, на которые раньше не обращали внимания. Именно так рождаются крупные изобретения.

Ничто так не губит новаторство, как страх. И наоборот — ничто так не способствует ему, как умение развеивать страхи. По-настоящему новые идеи появляются у людей, свободных от боязни. Именно для этого и нужны встречи с коллегами в непринужденной дружеской атмосфере. Есть и другие способы. Чтобы руководить изобретателями, необходимо понять, почему боязнь неудач парализует творческие способности. На первый взгляд, тут нет ничего сложного... но только на первый взгляд.

Управление страхом

Почему нас так пугают неудачи? Почему мы боимся риска, хотя понимаем, что без него невозможно достичь успеха? Собственно говоря, нас пугает не неудача. Наше сердце начинает учащенно биться, а ладони покрываются потом при мысли о том, что мы будем *выглядеть* неудачниками. При неудаче человек раскрывается больше, чем при успехе. А вдруг неудача сделает нас смешными в глазах окружающих? Гораздо безопасней не говорить и не делать ничего, выходящего за рамки общепринятого, и заботиться не о реальных результатах, а о внешней благопристойности.

Тайный страх

Боязнь глупо выглядеть имеет над нами гораздо большую власть, чем принято думать. Выглядеть идиотом, оказаться в дурацком положении, опростоволоситься — что может быть ужаснее? Страх позора — наименее осознаваемое и при этом

наиболее парализующее чувство. Иначе почему публичных выступлений мы боимся чуть ли не до смерти?

Чтобы попасть в дурацкое положение, необходимо, как минимум, два условия: во-первых, требуется сделать что-нибудь глупое и во-вторых, нужен свидетель. Человек боится не столько совершенной им глупости, сколько того, что над ним будут смеяться. Если вы репетируете свое публичное выступление в одиночестве перед зеркалом, ваши ошибки ничего не значат. И те же ошибки, допущенные перед аудиторией, становятся кошмаром. Мы смеемся, когда упускаем мяч, играя с друзьями. Тот же мяч, упущенный во время серьезных соревнований, доставляет немало неприятных минут.

Боязнь выглядеть глупо — это проявление самовлюбленности; в его основе подростковое убеждение в том, что окружающие пристально наблюдают за нами. В действительности им нет до нас дела — они слишком заняты *собой*. Их гораздо больше волнует, не смеются ли мы над ними.

Со временем большинство из нас учится мириться со своими недостатками. Мы начинаем терпимо относиться к своим ошибкам. И все же где-то в глубине души нас не покидает страх, что над нами будут смеяться, неважно кто — соседи, коллеги, друзья-прихожане, шурин из Топики. Ничто так не удерживает нас от рискованных начинаний, как перспектива предстать перед окружающими в роли глупца.

Бранч Рики однажды сказал, что бейсболисты боятся осуждения товарищей по команде больше, чем травм. Для них самое жуткое — выглядеть идиотом в глазах окружающих. То же можно сказать и о военных. Офицеры знают: солдат продолжает воевать, даже когда каждый его нерв кричит ему: «Беги!», — потому что боится прослыть трусом среди однополчан. Астронавт Уолтер Каннингем говорил:

«В нашем деле перспектива погибнуть предпочтительнее, чем перспектива опозориться, особенно перед друзьями».

Боязнь выглядеть нелепо нельзя недооценивать. Исследователи рынка давно установили, что о деньгах, потраченных на ненужный продукт, потребители волнуются гораздо меньше, чем по поводу того, как их покупка будет воспринята окружающими. Нам не хочется признаваться в этом даже самим себе. Говорить о деньгах считается плохим тоном. Ведущие психотерапевтических групп знают, что заставить человека говорить о своих финансовых делах гораздо труднее, чем подтолкнуть его к разговору о чувствах.

Большинство людей охотно рассказывают о своих сексуальных переживаниях, об одиночестве или о страхе смерти, но у них невероятно сложно выведать, сколько они зарабатывают и каковы их долги. По той же причине при совершении финансовых сделок стремление «сохранить лицо» зачастую оказывается сильнее желания получить прибыль. Когда представители журнала *«Esquire»* вручили специалисту по инвестициям Эндрю Тобиасу десять тысяч долларов, чтобы он куда-нибудь их вложил и рассказал об этом читателям, Тобиас понял, что задача не столь проста, как кажется. Впоследствии он признавался: «Деньги меня не особо волновали — просто не хотелось выглядеть дураком».

Боязнь выглядеть глупо мешает нам рисовать картины, сочинять стихи, сближаться с людьми, ухаживать за женщинами, претендовать на ту или иную должность, начинать новый бизнес. Человек, осознающий этот страх и способный его преодолеть, имеет большие преимущества по сравнению с остальными. Он понимает: чтобы достичь успеха, нужно не бояться показаться смешным. В глазах окружающих всякий новатор выглядит нелепым недотепой, однако как раз от таких недотеп во многом зависит благо-

получие общества. Вспомните Галилея, Фрейда, Сьюарда и Фолли — все они упорно продолжали свое дело несмотря на смех окружающих. Может быть, мы до сих пор не знали бы, что причиной язвы желудка и двенадцатиперстной кишки в первую очередь являются бактерии, а не стресс, если бы не гастроэнтеролог Барри Маршал, который, терпеливо снося насмешки коллег, потратил на подтверждение этой гипотезы многие годы.

Изобрести нечто новое, произнести речь, основать компанию, отстаивать свои принципы способны лишь те, кому наплевать на мнение окружающих. Это не значит, что такие люди не боятся. Вероятно, полностью избавиться от страха вообще невозможно. Но они не дают страху парализовать себя. Иногда страх даже становится их союзником. Драматург Артур Миллер однажды сказал, что лучшие произведения авторов смущают их самих.

Чувство надвигающейся опасности подобно рогулке лозоходца. Если научиться выдерживать жалящие прикосновения боязни выглядеть смешным, эта боязнь приведет к великим свершениям, которые иначе недостижимы. Один из создателей программы «Netscape» Марк Андреесен говорил, что креативность идеи проверяется тем, насколько нелепой она кажется поначалу. Идея, над которой не смеются, скорее всего, не нова. Если большинству идея кажется разумной, значит, ее разрабатывают уже как минимум десять человек.

Люди, которые, как Андреесен, ради достижения чего-то значительного преодолевают боязнь показаться смешными, умеют смеяться над своей глупостью. Такое умение — золотая стрела в их колчане. Оно раскрепощает. Да, чувство досады мучительно, однако оно помогает воспрянуть духом и перестать притворяться. Когда с человека слетает маска старательно поддерживаемого имиджа, он обретает смирение

и видит преодолевающие его проблемы свежим взглядом. Один консультант по менеджменту вспоминал: «Я помню, как невыносимо стыдно мне было после развода. И в то же время меня охватило странное ощущение свободы. Мне больше не надо было притворяться образцовым семьянином».

Полностью избавиться от боязни показаться смешным невозможно. Но это и не нужно. С людьми, которые вообще не испытывают стыда, трудно общаться. Даже уверенный в себе и харизматичный человек в глубине души остается стеснительным. Преодолевать свою застенчивость ему помогает его энергия, однако без этой черты характера он был бы менее человечен. В основе застенчивости боязнь показаться смешным. И как бы нам ни хотелось от этой боязни избавиться, изжить ее окончательно все равно не удастся. Это просто невозможно. Слишком уж глубоко в нас сидит этот враг новаторства номер один. Впрочем, мы можем утешиться хотя бы тем, что им можно управлять.

Как подружиться со страхом

Один начинающий бизнесмен заполнял анкету, с помощью которой должна была быть определена степень его склонности к риску. В анкете перечислялись симптомы страха: сосет ли у вас под ложечкой, возникает ли эффект «гусиной кожи», потеют ли ладони, учащается ли сердцебиение, мучает ли бессонница. «Да, да, да», — бормотал он, читая вопросы. Он выглядел удивленным и наконец спросил: «И к чему все это?»

Как и большинство предпринимателей, этот бизнесмен хорошо знал, что такое страх. Но он не позволял ему мешать себе. Он основал свое дело не потому, что ничего не боялся, а вопреки собственному страху.

Часто думают, что любители риска чрезвычайно уверены в себе. Это не так. Смелые люди испытывают такой же страх, как и все остальные. Просто они не дают ему волю. Исполнительный директор компании «*Abercrombie & Fitch*» Майкл Джеффрис как-то признался: «Я чувствую себя абсолютно незащищенным». Как и Джеффрис, большинство мужчин и женщин, достигших выдающихся успехов, продолжали делать свое дело, несмотря на одолевавшие их тревоги. Легендарный футбольный тренер Бер Брайант часто испытывал приступы тошноты перед важными матчами. Такие же приступы испытывали Билл Рассел и сэр Лоуренс Оливье когда им предстояло выходить на сцену. Уинстон Черчилль считается одним из величайших ораторов, но он так боялся публичных выступлений, что всю жизнь по сто раз репетировал свои речи дома.

Рональд Рейган — еще один пример внешне уверенного в себе человека, которому так и не удалось преодолеть страх перед публичными выступлениями. По словам спичрайтера Рейгана Пегги Нунан, он шутил во время выступлений не для того, чтобы рассмешить аудиторию, а чтобы расслабиться самому. Нунан была удивлена, узнав, как много застенчивых людей среди тех, кто находится на вершине успеха. В статье, написанной для журнала «*Good Housekeeping*», она рассказала, как на одном собрании заняла место рядом с некой знаменитой женщиной. Другие участницы этого собрания также многого добились в жизни.

— Знаете, что объединяет всех этих женщин? — спросила ее соседка.

Нунан ответила, что не знает.

— Они все боятся.

— Неужели? — удивилась Нунан.

— Мы все боимся, — пояснила соседка. — Именно это объединяет по-настоящему успешных людей — страх про-

вала, страх критики, страх подвести команду. Вот почему они так стараются, вот почему уделяют столько внимания мелочам и хотят, чтобы все было на высшем уровне. Ими движет страх.

У страха есть причины. Его нельзя уничтожить, к нему можно только приспособиться. Он вовремя предупреждает, что нужно быть начеку. Когда-то страх побуждал людей строить крепости и объединяться в племена (сегодня их место заняли компании). Если бы мы не чувствовали страха, то давно вымерли бы. Ныне вымершая птица дронт* была чрезвычайно самоуверенной.

Для человеческой души страх то же, что и боль для тела: он, как красный сигнал светофора, предупреждает нас об опасности. С теми, кто этот сигнал игнорирует, лучше не связываться. Полярный исследователь Питер Фрейхен говорил: «Людей, которые ничего не боятся, я стараюсь избегать. Они опасны. От них одни неприятности. Да и сами они живут недолго. А я всегда чего-то боюсь».

Страх может быть полезен и отдельным людям, и целым организациям. Бывший директор сети ресторанов «T.G.I. Friday» Дэниэл Скоггин считал, что ресторан, завоевавший популярность, быстро ее потеряет, если его основатель перестанет бояться неудачи и уверится в собственном успехе. Иными словами, недостаток страха вреден. Психологу Стивену Бергласу, автору книги «Синдром успеха», Скоггин сказал, что ресторатору следует постоянно поднимать планку — не только своим сотрудникам, но также и себе самому.

* Игра слов. Использованное в английском тексте слово dodo имеет два значения: 1) «дронт» — вымершая птица отряда голубеобразных, обитавшая на островах Индийского океана; 2) «тупица, дуралей». — Прим. ред.

Очень важно отличать губительный страх от страха конструктивного. Первый подавляет, второй — стимулирует. Инструкторы по горным лыжам утверждают, что начинающие лыжники обучаются быстрее, если съезжают с крутых (хотя и не с самых крутых) склонов. Исследования показали: несмотря на то что исполнители волнуются перед выходом на сцену, присутствие публики в зале помогает им раскрепоститься и заряжает их энергией.

Нашу способность действовать определяет не сам страх, а отношение к нему. Встречаясь с опасностью, люди в первое мгновение цепенеют. Это вполне естественно. Важно, что происходит дальше. Те, кого риск ужасает, видят впереди ревящее пламя. Они рисуют себе сцены одна страшнее другой. Другие находят в страхе источник энергии. Для них страх — это праздничный фейерверк. Критик Кеннет Берк считает, что великие артисты извлекают из собственного страха нечто, недоступное обычным людям. Судя по всему, то же относится и к представителям других профессий.

Ждать, пока страх исчезнет, — значит попасть в ловушку. Он не исчезнет, более того, он и не должен исчезать. Великие свершения — дело рук тех, кто пребывает в страхе. Если мы со дня на день откладываем свою встречу со страхом, возникает закономерный вопрос: а достаточно ли у нас мужества для того, чтобы совершать поступки? Ведь мужество — это не отсутствие страха, а способность действовать, несмотря на него. Генерал Омар Бредли называл мужество «способностью исполнять свои обязанности даже перед лицом смерти».

Настоящие любители риска мужественно действуют в минуты опасности, ибо знают, как обуздать свой страх. Они не бегут от страха, а флиртуют с ним. Для них страх — это компас, стрелка которого неизменно указывает в направлении интересных, но рискованных начинаний. Смелые

новаторы смиряются с тем, что страх — их постоянный «сумасшедший» спутник, который топает, гремит цепями и не дает расслабиться. Можно не обращать на него внимания, но тогда он будет создавать множество неудобств. Но можно обуздать его и заставить работать.

Как заставить страх работать

Проработав тридцать лет в рекламном бизнесе, Эдвард МакКейб, автор многих успешных рекламных кампаний (в частности, для «Volvo», «Reebok», «Nikon» и «Frank Perdue»), покинул созданное им рекламное агентство, чтобы заняться автогонками и стать свободным писателем. Такая перспектива одновременно и пугала, и манила его. Малодушный страх — это то, чего МакКейб на протяжении всей своей карьеры не испытывал ни разу. Но он боялся неудачи, и это придавало ему сил. Основав в молодости собственное агентство, МакКейб использовал эту боязнь в качестве «топлива для мотора». В очерке, написанном для «New York Times», он назвал страх «спасательным жилетом, надутым адреналином». МакКейб писал: «Успех отобрал его у меня. Однажды я понял, что больше ничего не боюсь. Другие люди жизнь кладут на то, чтобы достичь этого. Но не я. Для меня лишиться страха — все равно что узнать о внезапной кончине старого друга». Чувство утраты страха заставило МакКейба участвовать в ралли «Париж—Даккар» протяженностью в восемь тысяч миль и написать о себе книгу. Затем, когда ему было уже за пятьдесят, он основал новое рекламное агентство.

Страх неудачи — не обязательно плох. Его обратная сторона — азарт. Любой ребенок, скатывавшийся с горы на скейтборде, знает, что восторг — это видоизмененный

страх. Опрос парашютистов показал: чем больший страх они испытывали перед прыжком, тем большее наслаждение получали, когда их ноги касались земли. Вначале страх — негативное переживание, потом он может превратиться в эйфорию и даже экстаз. Энтузиазм, напряжение и концентрация также порождаются страхом. «Мы привыкли бояться неудач и потому не хотим признать, что страх является важным мотивом, — говорит бывший футбольный тренер «Обурна» Терри Боуден. — Самые удачливые бизнесмены и спортсмены умело используют страх в качестве стимула к новым свершениям».

Покойный промоутер Кус д'Амато говорил своим боксерам, что страх — их лучший друг. Боксеры, которые его не испытывают, становятся невнимательными. Страх помогает сосредоточиться на текущей задаче — а это ценное качество для спортсмена. Смелые люди (и не только спортсмены) умеют обращать страх себе на пользу, он помогает им сохранять бдительность. Неважно, о ком именно идет речь — о боксере, который испытывает страх перед физической болью, о бизнесмене, боящемся банкротства, или ораторе, нервничающем перед публичным выступлением, — все они благодаря страху пребывают в состоянии повышенной концентрации внимания.

Зачастую ораторы во время публичной речи испытывают невероятный душевный подъем и, как спортсмены во время игры, забывают обо всем на свете. Публика не сводит с них глаз. Переход от страха к вдохновению происходит внезапно, его невозможно объяснить. Слушатели редко догадываются, какой ужас охватывает выступающих перед выходом на сцену. Интересно, что опытные ораторы даже переживают, если *недостаточно* волнуются перед выступлением. Это значит, что им не удалось полностью себя мобилизовать. Страх перед сценой учит избавляться

от нервозности при помощи шуток. Человек с удивлением обнаруживает в себе неиссякаемые запасы остроумия.

Хороший оратор буквально «заводит» публику своей энергией. Возбужденный, он начинает импровизировать и говорит вещи, о которых сам минуту назад не догадывался. Отрепетированное гладкое выступление не столь интересно, как взволнованная импровизация. Если бы выступающий не волновался, его выступление было бы скучным. Импровизация же позволяет ему установить контакт с публикой.

Страх перед аудиторией в не меньшей степени заряжает энергией и артистов. Лучано Паваротти признавался, что стал великим певцом благодаря *концентрации*, а не голосу. Концентрация — это реакция на страх. «Вот почему, — говорил Паваротти, — я люблю нервничать во время выступления». Секрет успеха, с его точки зрения, в том, чтобы постоянно испытывать страх.

В разумных дозах страх, даже страх стать предметом насмешек, — стимулятор. Обычно слово «страх» считают синонимом слова «провал». Но многие знаменитые люди полагают иначе. В худшем случае они видят в страхе неизбежное зло, а в лучшем — ценного союзника. Известные спортсмены и тренеры относятся к страху спокойно. Точно так же они относятся ко многим вещам — в том числе, к победам и поражениям, к успехам и неудачам. Подобно японским самураям, они знают, что успеха достигает тот, кто не слишком к нему стремится.

Успех по-самурайски

Баскетбольные команды Джона Вудена десять раз выигрывали чемпионат NCAA, причем семь раз — подряд. За все двадцать семь лет работы в Калифорнийском университете Вуден ни разу не потерпел поражения. Был сезон, когда его команды выиграли восемьдесят восемь игр подряд. Ни одному тренеру не удавалось даже приблизиться к этому рекорду (не исключено, что и не удастся).

Может сложиться впечатление, что Джон Вуден настраивал своих подопечных прежде всего на победу. В действительности это не так. Он не уставал повторять игрокам, что их цель — не победа. Он говорил: «Мы победили?» или «Мы проиграли?» — неправильные вопросы. Лучше спросите себя: «Сделал ли я все, что мог?» Вот что самое главное. Все остальное — ерунда».

По словам Вудена, главное — это *стремление к цели*. Он считал, что самое важное — процесс, сама подготовка к игре. Результат игры — побочный продукт. В своей автобиографии Вуден писал: «Я понял, что победа и проигрыш мне не подвластны. Все, что я мог сделать, — максимально подготовить к игре себя и команду. Это и было залогом моих

“успехов”... Я чувствовал, что должен сделать все, что в моих силах. Если мы выиграем — чудесно. Но победа — лишь глазури на торте, а не сам торт».

Победа ничего не значит

Распространено мнение, что тренеры помешаны на достижении победы любой ценой. Некоторые из них — да. Но настоящие мастера своего дела, команды которых побеждают постоянно, а не в течение одного-двух сезонов, — Джон Вуден, Дин Смит, Джо Патерно, Винс Ломбарди, — никогда не стремились к победе как таковой.

Что, Винс Ломбарди?! Тот, кто всегда твердил: «Главное — победа!»? Но отношение Ломбарди к победе и поражению на самом деле гораздо сложнее. Да, в начале своей карьеры он, как и многие его коллеги, утверждал, что победа — это не все, но главное. Позднее он пересмотрел свои взгляды и пришел к выводу, что главное — *воля к победе*. Разница между тем и другим весьма существенна. В своей книге (опубликованной в 1970 году, уже после его смерти) Ломбарди писал: «Мне приписывают слова: “Главное — победа!”. Я этого не говорил. Я говорил: “Победа — еще не все. Главное — стремление к победе”».

Такова философия «зрелого», состоявшегося Ломбарди. Он был слишком прозорливым тренером и слишком тонким психологом, чтобы делать ставку на победу любой ценой. Конечно, как и другие тренеры, Ломбарди знал, насколько важна победа и для болельщиков, и для владельцев клубов, и для самих игроков. Однако он понимал, что поражение — неотъемлемая часть успеха. «Не сможешь смириться с проигрышем — не сможешь и выиграть», — однажды сказал он. Важнее всего игра, возможность оставаться в игре. Только

победа дает такую возможность. Победа — средство, а не цель. Игра — вот истинная цель.

У спортсменов есть поговорка: «Игра — ради победы, победа — ради игры». Как и любители азартных игр, спортсмены понимают: победа хороша тем, что дает возможность играть дальше. Бизнесмены мыслят примерно так же. Они оценивают успех по тому, как долго им удастся «играть» в бизнес. Один компьютерный инженер сравнил свою работу с игрой в пинбол: «Выиграв, получаешь право играть дальше». Настоящая награда — это возможность продолжать игру, а не кратковременное ощущение победы.

Спортивные психологи предупреждают: не следует придавать победе слишком большое значение. Иногда это нужно, чтобы воодушевить спортсменов. Но гораздо чаще они слишком озабочены результатами соревнования, и это мешает им. В первую очередь это касается решающих матчей. В таких случаях необходимо помочь игрокам снять напряжение. Нужно знать, когда взбодрить спортсменов, а когда сделать паузу. Самые опытные спортсмены умеют расслабляться сами. Перед напряженным состязанием они «освобождаются» от ненужных мыслей и сосредотачиваются исключительно на действии. «Участвуя в соревнованиях, я никогда не думаю о победе, — говорил золотой медалист, призер Олимпийских игр Кристи Ямагучи. — Такие мысли отвлекали бы меня от бега на коньках».

Необходимость побеждать лишает человека отваги. Настоящие любители риска понимают, что неудача — норма, а успех — исключение. Они готовы проиграть и умеют проигрывать, но от этого не становятся неудачниками, поскольку не позволяют страху перед поражением опустошить себя. Способность бороться с неудачами — одно из самых ценных качеств спортсмена. Когда некоего банкира спросили, почему среди его сотрудников так много бывших

спортсменов, он ответил: «Эти люди быстро приходят в себя после неудач».

Чрезмерная боязнь поражения и чрезмерная сосредоточенность на победе — одного поля ягоды. И то и другое мешает нормально мыслить. Психологи доказали, что люди, боящиеся проиграть, в критической ситуации либо перестраховываются, либо идут на бессмысленный риск. В качестве эксперимента группу детей заставили соревноваться в присутствии родителей (которые, собственно говоря, и были объектом изучения). Дети, которых их мамы и папы подзадоривали активнее всего, вели себя осторожней других. Те же, кого родители подбадривали, но не провоцировали, рисковали чаще — и выигрывали! Не удивительно, что исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента среди успешных женщин-предпринимателей, показало: в детстве родители поддерживали их и при успехах, и при неудачах. Именно эти женщины и стали современными самураями бизнеса.

Воины дзэн

Известно, что самураи были бесстрашными воинами. Но немногие знают, что они исповедовали следующий принцип: чтобы достичь победы, не нужно к ней стремиться. Самураи понимали: мысли об исходе поединка приводят к поражению. Воина, помышляющего о победе, побеждает противник, который сосредоточивается исключительно на самом поединке.

Этот принцип самураи почерпнули из философии дзэн-буддизма, пришедшей в Японию из Китая в XIII столетии. Томас Клири в своей книге «Японское воинское искусство»

пишет: самураи настолько прониклись идеями дзэн-буддизма, что в буквальном смысле сделали их своей религией.

Самурай побеждал, сосредоточившись на поединке и не думая о победе. Известный мастер-фехтовальщик Миямото Мусаси называл это «абсолютным сосредоточением намерения в одном неотразимом ударе». Он утверждал, что, достигнув такого состояния сознания, можно отразить удар меча даже палкой. Мысли о победе мешают полной концентрации, необходимой для того, чтобы победить. Любые мысли — о мече противника, о своем мече, об убийстве противника, о том, как не погибнуть самому, — лишь отвлекают самурая. Мастер-фехтовальщик Ягиу Муненори в своем трактате о боевых искусствах писал: «Предположим, вы стреляете из лука и в это время думаете о том, что стреляете. Ваша рука дрогнет, и выстрел будет неточным. Когда вы фехтуете, не думайте о том, что фехтуете... Если лучник стреляет, не сознавая, что он стреляет, его выстрел будет точным. Когда вы фехтуете или скачете верхом, не думайте: “Я фехтую”, “Я скачу”... Если вы будете делать любое движение, не думая о нем, все будет получаться легко... Успеха добивается тот, кто действует спонтанно».

Учение самураев применимо не только в фехтовании на мечах. Оно пережило свою эпоху. Лучшие лидеры наших дней похожи на выдающихся воинов-самураев — они так же сосредоточиваются исключительно на том, что происходит *здесь и сейчас*. Мысли о возможной неудаче их не занимают. Такое состояние полной концентрации на какой-либо деятельности Уоррен Беннис называл *состоянием Валленды*. (Знаменитый канатоходец Карл Валленда, по словам его вдовы, ступая на канат, отбрасывал всякие посторонние мысли. Единственный раз, когда он подумал о том, *как бы не упасть*, оказался последним. Валленда разбился в 1978 году.) Мудрые руководители, как и канатоходцы, сосредото-

чиваются на текущих задачах и не дают отвлечь себя мыслям о возможной неудаче — такой вывод сделал Беннис.

Те, кто многого добиваются в жизни, не думают об успехе или неудаче. Они слишком поглощены тем, что происходит *сейчас*, чтобы отвлекаться на мысли о том, каким будет результат — позитивным или негативным. Так же как Валленде и самураям, им известен парадокс: легче всего достичь цели, когда, сосредоточившись на движении к ней, теряешь ее из виду.

Путь к цели, как правило, более интересен, чем она сама, — неважно, идет ли речь о любви, восхождении на горную вершину или спортивных соревнованиях. Главное — стремиться вперед, независимо от того, чем все закончится. Именно эту черту отмечал Джон Вуден в характере известных спортсменов и бизнесменов: «И те и другие любят схватку и риск. И те и другие считают конечный результат чем-то побочным». Вероятно, многие посчитают, что позиция Вудена обусловлена тем, что он вырос на Среднем Западе, в довоенное время. Но вспомните знаменитого баскетбольного тренера нашей эпохи Фила Джексона. Вот кто является достойным преемником Вудена, причем не только по количеству одержанных его командой побед. Подобно Вудену, Джексон придерживался своеобразной жизненной философии, благодаря которой он, собственно говоря, и одерживал победы.

Метод Джексона

В юности, играя в университетской баскетбольной команде, Фил Джексон настолько хотел побеждать, что сама игра не приносила ему удовольствия. Лишь позднее, обратившись к своим христианским корням и занявшись изучением

религиозных верований индейцев и дзэн-буддистской медитации, он перестал стремиться к победе. Джексон взял за правило полностью сосредоточиваться на текущей деятельности, не заботясь о ее результате. Он называл это состояние *осознанностью*: «Обращать внимание нужно лишь на то, что происходит прямо сейчас». На баскетбольной площадке и вне ее Джексон говорил своим подопечным: «Успех приходит, когда вы действуете осознанно, внимательно и в гармонии с остальными».

Усвоив философию своего тренера, ученики Джексона — Майкл Джордан, Коб Брайант, Шакил О'Нил и другие — стали не только играть слаженней, но и чаще побеждать. Сам Джексон заслужил репутацию лучшего тренера НБА. В своей книге «Священные кольца» он писал: «Победа для меня важна, но настоящую радость приносит полное погружение в игру».

Джексон понял, что, какими бы ни были наши старания, они отнюдь не всегда позволяют достигнуть желаемого (например, победы, искренности в отношениях, радости, эрекции или беременности). Обычно излишняя настойчивость ни к чему хорошему не приводит, в том числе и к успеху. Можно сказать, что успех — побочный продукт человеческой деятельности. Это приз за хорошо выполненную работу, за упорство в достижении цели. Но успеха невозможно достичь за счет одного лишь стремления к нему, точно так же невозможно стать счастливым, вымученно улыбаясь. Успех — не что иное, как нежданная награда за готовность рисковать. Не нужно делать из него икону, ибо это было бы профанацией. Сосредоточиваясь на успехе, люди начинают избегать препятствий. Однако, идя по пути, на котором приходится преодолевать трудности и совершать ошибки, мы намного быстрее достигаем значительных результатов, чем догоняя семимильными шагами цель, исчезающую за горизонтом.

Без сожалений

Когда увлекаешься чем-нибудь по-настоящему, возможная неудача перестает волновать. Даже самые серьезные ошибки не угнетают, если они — следствие добровольного риска. Проиграть, рискнув, не так досадно, как не рискнуть вообще.

Люди редко жалеют о том, что попытались воплотить свою мечту в жизнь, чем бы ни заканчивались их попытки — победой, поражением или же «ничьей». Сожаления вызывает отказ от мечты. Опрос сорока восьми женщин в возрасте от двадцати пяти до шестидесяти семи лет показал: из них самые счастливые — те, кто реализовал свои детские мечты. Те же, кто так и не смогли заниматься тем, о чем они мечтали, счастливыми себя не чувствовали, даже при успешной карьере и отсутствии семейных проблем. По словам психолога Патрисии Виинолсен, проводившей этот опрос, «Больше всего мы жалеем о решениях, принятых умом, а не сердцем».

Очень многие люди не смогли реализовать свои мечты лишь потому, что боялись неудач. Чем величественнее мечта, тем сильнее страх. Чтобы избавиться от этого страха, они попросту переставали мечтать. Мы уверяем себя: «Нет, если бы я постарался, то, конечно, достиг бы того, чего хотел». Кое-как выполняя скучную, второстепенную работу, мы утешаем себя тем, что вообще-то способны на большее. Да, это так, однако не выкладываться по-настоящему — значит лишать себя собственного потенциала.

Но и в высшем напряжении сил кроется опасность. Реализуя свой потенциал, мы обретаем путеводную звезду и в то же время нам на плечи ложится тяжкий груз ожиданий, которым суждено или не суждено сбыться. Возможно, именно поэтому люди боятся показать, на что

они действительно способны. Находясь в когтях своих страхов, мы не знаем ни крупных успехов, ни крупных неудач. Откуда взяться неудачам, если мы стараемся ничем не рисковать? Ведь мы даже не пытались что-либо сделать! Тот, кто *действительно* хочет чего-то добиться, вынужден многое ставить на карту. Отказываясь от мечты, человек ограничивает себя и платит за это неудачной карьерой. Все, что ему после этого остается, — это бесконечные сетования по поводу напрасно прожитой жизни. Еще никто не попытался оценить последствия отказа от мечты в их истинном масштабе. Представьте себе некую пенсионерку — назовем ее Эмили. Она всегда жила чрезвычайно осторожно и на любое предложение рефлексивно отвечала «нет». Эмили не стала поступать в колледж и не вышла замуж. Она всю жизнь прожила в Чикаго со своими родителями и до самой пенсии работала в регистратуре больницы. О чем ей жалеть, если она вообще ничего не совершила? Всю жизнь Эмили старательно избегала неудач. Но в результате — так, по крайней мере, считает она сама — прожила неудачную жизнь. В преклонном возрасте Эмили ужасно жалела о том, что не была хотя бы чуточку смелее. Однажды, когда ей было уже далеко за семьдесят, она сказала: «Если бы я написала книгу, то назвала бы ее “Упущенные возможности”». Что ж, судя по всему, любой из нас мог бы добавить в эту книгу свою главу.

Упущенные возможности — вот главный источник наших сожалений. Но сожалеть об упущенных возможностях мы начинаем спустя многие годы, уже в зрелом возрасте. Люди обычно удивляются: «А ведь я был такой смелый! Куда все это девалось?» Дело в том, что уверенность в собственной смелости не всегда сопровождается смелыми поступками. Гораздо чаще боязнь потерпеть неудачу заставляет нас избегать того, что может закончиться провалом.

Однако переживания по поводу собственных неудач ничто по сравнению с муками сожалений. Мы непрестанно изводим себя мыслями: «Вот если бы...», «И тогда бы я...» В итоге нежелание рисковать приносит гораздо больше страданий, чем любая неудача.

Рискнув и потерпев провал, мы, по крайней мере, можем гордиться своей смелостью и радоваться полученному опыту. Один продавец газет из Филадельфии с грустью вспоминал о том, как он в Лос-Анджелесе в течение четырех лет безуспешно пытался стать комедийным актером. Жалел ли он об этом? «Ничуть, — отвечал этот человек. — Я сделал все, что мог, и теперь чувствую себя счастливым. Я был бы несчастлив, если бы не попытался это сделать».

Люди, готовые рисковать, — актеры, альпинисты, бизнесмены, — даже потерпев неудачу, редко жалеют об этом. Они знают: ничто так не «заводит» нас, как путь наверх, какие бы последствия ни сулило нам возможное падение. О смелых поступках не сожалеют, независимо от их исхода. Наоборот, осадок в душе остается у тех, кто опускает руки слишком рано. Человека мучают сожаления о том, от чего он когда-то отказался: отклонил предложение о работе, ушел от любимой, не ввязался в схватку, не написал картину, не основал собственное дело. С сожалением вспоминают лишь собственную осторожность. Писатель Генри Джеймс говорил: «Я не жалею ни об одном из «излишеств» моей бурной молодости... Повзрослев, я жалею лишь о возможностях, которые в свое время упустил».

Как измерить успех?

Как мы видим, содержание понятия «успех» трудноуловимо. Оно зависит от личности человека, от времени и

обстоятельств. Внешними признаками успеха мы считаем богатство, награды и появление на ток-шоу. Его, если можно так сказать, внутренние признаки гораздо менее заметны (и потому мы не обращаем на них особого внимания). Очевидно одно: чем большего успеха мы добиваемся с точки зрения общества, тем дальше отстоим от своего истинного Я. И по мере того, как увеличивается разрыв между нашим самоощущением и тем, как мы выглядим в глазах общества, присущее нам чувство собственной значимости испытывает все большее давление.

Настоящий критерий успеха — отнюдь не наше общественное положение. Успех — это всегда процесс, становление. Если взглянуть на него с этой точки зрения, он неизбежен и в то же время доставляет массу неудобств. Чего-то достигнув, мы поднимаем планку выше. То, что вчера казалось нам успехом, сегодня оказывается всего лишь очередной ступенью, поднявшись на которую мы опять испытываем надежду и разочарования. Репутация профессионала, кем бы он ни был, всегда непрочна, ее приходится подтверждать. Тот, кто хорошо зарабатывает, хочет заработать еще больше. Неудачные браки реже заканчиваются разводом, поскольку, когда брак удачен, супруги думают, что заслуживают еще большего. Долговременного успеха не бывает. Успех — вечно ускользающая цель.

Великая ирония заключается в том, что за успех (такой, каким его понимает общество) обычно приходится расплачиваться собственной удовлетворенностью. Но ведь людей, вполне довольных жизнью, также можно считать успешными. Семейное счастье, финансовая независимость, высокий профессионализм, наличие надежных друзей — все это тоже успех, но не «внешний», а «внутренний». Общество попросту не замечает тех достижений человека, которые приносят ему наибольшее удовлетворение, поскольку их

нельзя измерить в денежном эквиваленте. Мирно спящие дети, решение запутанной производственной проблемы, постройка веранды, умение играть на гитаре и гостеприимство — за такое не награждают. Но как раз благодаря таким вещам мы и испытываем настоящее чувство удовлетворенности собой и удовольствие от хорошо выполненной работы.

Наверное, истинный успех — тот, о котором никто не знает. О личной зрелости человека свидетельствует его способность не выставлять свои достижения напоказ. Джон Вуден как-то сказал, что задолго до того, как общество увидело в нем талантливоего тренера, он уже был им. Вот почему слава и громкие титулы никак не повлияли на него как на тренера. «Я достиг успеха задолго до того, как это было признано официально», — говорил Вуден.

В нашу эпоху всеобщей любви к знаменитостям нетрудно принять за успех преходящую славу. Современные СМИ демонстрируют непрерывный парад выдающихся личностей, с которыми мы невольно сравниваем себя: «Почему все давно уже в Каннах, а я до сих пор неизвестно где?» Но у знаменитостей — свои проблемы. Они тоже на кого-то смотрят и с кем-то себя сравнивают. Иногда они завидуют нам. Нам хочется оказаться там, на кинофестивале в Каннах, а им — подобно нам, побывать на детском футбольном турнире и еще чтобы жена, улыбаясь, глядела им вслед, когда они выходят за дверь.

От неудач не спасает никакая слава. Наоборот, они, особенно на закате жизни, заслоняют былые успехи. Именно это и случилось с Дж. Полом Гетти. По всем признакам, он достиг невероятного успеха. Гетти был одним из самых богатых людей на планете, его окружали красивые женщины, он владел одной из крупнейших коллекций картин. Издатель, опубликовавший его книгу, назвал Гетти «удачливейшим

человеком в мире». Но сам Гетти таковым себя не считал. На закате лет, пережив несколько разводов, этот нефтяной магнат говорил: «Я ненавижу неудачи». Кто? Гетти? Неудачи? Что он имел в виду? Он пояснял: «Я ненавижу свои неудачные браки и сожалею о них. За счастливую семейную жизнь я отдал бы все свои миллионы».

Успехи, неудачи — их не всегда можно отличить друг от друга. Бывает, нам до конца жизни не удастся понять, победили мы или проиграли. Торговая сделка, которая когда-то воспринималась как триумф, давно забыта, а о том, что из-за нее нам пришлось пропустить день рождения дочери, мы жалеем до старости. Былые награды пылятся. Лишь давняя дружба не ржавеет. Вероятно, только потомки смогут сказать, была ли наша жизнь успешной, хотя, конечно, каждому из нас хочется знать это сейчас. Вот почему фильм «Эта удивительная жизнь» воспринимается как притча.

За пределами успехов и неудач

Успех определяют по-разному. И все-таки в первую очередь это не слава и деньги, а достойно прожитая жизнь. Чтобы прожить жизнь достойно, нужна мудрость. Быть мудрым — значит не «заикливаться» на поражениях и не поддаваться обманчивому чувству победы, которое в итоге приводит к разочарованиям. И то и другое — одного поля ягоды. Нужно научиться сносить и тяжесть поражения, и гнет победы.

И в профессиональной, и в личной жизни успех и неудача — лишь видимость. Такова главная мысль нашей книги. Успех бывает трудно отличить от неудачи: одно порождает другое, причем оба одинаково ценны. Отсюда следует неочевидный вывод: и успехи, и неудачи лидер должен вос-

принимать одинаково, не радуясь и не огорчаясь. За них не стоит ни награждать, ни наказывать. Мы пытались показать, какие горизонты открываются перед руководителями при отказе от традиционных представлений о победе и поражении. Подход «и/и», в отличие от подхода «или/или», стимулирует новаторство, облегчает жизнь нестандартным людям и упрощает планирование. Он дискредитирует те виды деятельности, которые *лишь выглядят* успешными, и стимулирует развитие того, что *лишь выглядит* провальным. В основе такого подхода — отношение к неудаче как к неизбежному спутнику инноваций. Полностью избавиться от страха перед неудачей невозможно, но этим страхом можно управлять, можно превратить его в источник энергии и заставить работать. Чаще всего успеха достигают люди, увлеченные своим делом. Как ни парадоксально, они об успехе не думают. Это и есть «путь самурая».

Таким образом, мы вернулись к исходной точке. Мы начали с утверждения, что успех почти ничем не отличается от неудачи. Этим же утверждением мы и заканчиваем. Наша жизнь становится по-настоящему успешной, когда мы не стремимся к победам и не избегаем поражений. Главное — избавиться от этих обманщиков и шагнуть на иную плоскость бытия, туда, где успех приходит, потому что за ним не гонятся, а неудача отступает, поскольку ее не избегают.

Менеджмент и дзэн

Послесловие редактора

XXI век требует принципиально новых идей и переосмысления прежних представлений о мире и человеческих отношениях. На смену полярному «черно-белому» мировоззрению, противопоставляющему победу и поражение, приходит гораздо более утонченная и *эффективная* парадигма успеха, исключая однозначность оценок. Первые аксиомы этой парадигмы были сформулированы Ричардом Фарсоном в его знаменитом «Менеджменте абсурда». Выбирая между здравомыслием, присущим большинству, и парадоксом, Фарсон абсурдным образом поставил на парадокс и выиграл! Вместе с ним выиграли все. Его книга положила начало подлинной революции в менеджменте.

«Парадоксы лидерства, или выигрывает тот, кто делает больше ошибок», — вторая книга Ричарда Фарсона, написанная им в соавторстве с Ральфом Кейесом. Ключом к восприятию этой книги может послужить известная дзэнская притча. Помните? Некий дзэнский монах сказал:

Пока я ничего не знал о дзэн, то думал, что гора есть гора. Затем, изучая дзэн, я понял: гора не есть гора. Постигнув дзэн, я осознал — гора есть гора!

То же самое можно сказать и о менеджменте.

Всякому менеджеру хочется думать, что действительность подчиняется *правилам*, и значит, зная эти *правила*, ее действительно можно подчинить. Собственно говоря, это и называется менеджментом. Вот почему для руководителя нет ничего более соблазнительного, чем приемы, техники и методы управления. Тот, кто владеет подобным арсеналом, возвышается над прочими смертными, вершит чудеса и заслуженно причисляется к лику истинных профессионалов.

Что ж, спрос рождает предложение. Свидетельством тому — превеликое множество семинаров по искусству быть лидером. В наше время менеджмент превратился в товар. Он глянец, гигиеничен и продается в расфасованном виде. Хорошо это или плохо, не нам судить. Важно другое.

Сколько бы ни было методов менеджмента, они создают своего рода туннельный эффект — каждый из них высвечивает в качестве *правила* одни аспекты действительности и задвигает в тень другие. «Гора» перестает быть «горой». В итоге всякое *правило* неизбежно оказывается недостаточным, поскольку недопустимо упрощает действительность.

И вот «пытливая» менеджерская мысль движется по *правилам* как по колее, не глядя по сторонам и никуда не сворачивая. Попадая в тупик, менеджер останавливается и сдает назад... до первого уже известного ему *правила*. Иными словами, он приучается мыслить шаблонно и отвечать на любую ситуацию вполне стандартными действиями. Это оправданно при будничной рутине, но чревато катастрофой при любых непредусмотренных обстоятельствах.

Шаблонность мышления приводит к утрате способности к творчеству — способности неожиданно отвечать на

неожиданный вызов. Управленческие решения, при всей их видимой логичности, становятся машинальными и теряют связь с действительным положением дел. Ибо *правила* апеллируют к известному прошлому, а действительность — это вторгающееся в настоящее неизвестное будущее.

Именно поэтому Фарсон в «Менеджменте абсурда» называет своими предтечами таких драматургов, как Ионеско и Беккет. Персонажи пьес театра абсурда — вот воистину апофеоз следования *правилам*. Они предельно банальны. Они силятся говорить внятные и очевидные вещи, но у произносимого ими ампутирован настоящий контекст. В итоге все, что им (и следующим *правилам* менеджерам) остается, — это симулировать собственное присутствие в мире.

Беда шаблонного мышления не в том, что оно оперирует шаблонами, а в том, что эти шаблоны навязаны извне как нечто незыблемое и потому превращают мышление в фикцию. Чем тверже *правила*, тем чужероднее они изменчивой стихии человеческих отношений и порождаемым этими отношениями обстоятельствам. Вот чем приходится расплачиваться менеджерам за выученные формализованные знания.

Фарсон, Кейес и удар палкой

Дэ Шэнь (790–865) сказал собравшимся монахам:

«Спрашивая, вы совершаете ошибку, не спрашивая, поступаете вопреки». Один из монахов вышел вперед и поклонился. Дэ Шэнь ударил его посохом. Монах воскликнул: «За что, ведь я только поклонился?» Дэ Шэнь ответил: «Если б я ждал, пока ты откроешь рот, мало ли что могло бы случиться!»

Чтобы вытолкнуть ум из шаблонной колеи, требуется удар палкой. Именно это и делают Фарсон и Кейес. «Выигрывает тот, кто делает больше ошибок!» Кто рискнул бы свести данный тезис, ставший заглавием книги, к очередному *правилу* менеджмента? Авторы попросту лишают читателя такой возможности.

Креативность, способность к нестандартным инновационным решениям — условие выживания современного бизнеса. Но подлинные инновации рождаются из противоречий — там, где не действуют твердые *правила*. Инновации появляются, когда удается интегрировать множество несовместимых и конфликтующих между собой факторов — стратегическую перспективу и горизонт ежедневной текучки, технические возможности и бюджетные ограничения и т. д. Здесь привычный аналитический подход, подразумевающий тщательную инвентаризацию главных и второстепенных аспектов проблемы, непродуктивен.

...Дэ Шэнь ответил: «Если б я ждал, пока ты раскроешь рот, мало ли что могло бы случиться!»

Мастер дзэн одним ударом радикально останавливает инерцию ложного движения ума. То же самое делают Фарсон и Кейес. Сталкивая понятия, не совместимые на уровне различий, и тем самым доводя их до абсурда, они вынуждают нас рвануться с безвыходной поверхности проблемы вверх, туда, где проблема превращается в *ресурс*. «Гора» опять становится «горой». Логическая катастрофа оборачивается победой живого креативного сознания.

Так на наших глазах закладываются основы нового языка менеджмента.

А. Мышкин

Отзывы о книге «Выигрывает тот, кто делает больше ошибок»

Трудно даже представить себе более важную для любого человека тему, чем успех и неудача. Фарсон и Кейес изложили свои свежие и оригинальные идеи, связанные с этими понятиями. Описанные ими парадоксы бросают вызов нашим представлениям о том, каким должно быть общение людей.

Милтон Глэзер, президент «Milton Glazer, Inc.»

Истина всегда прячется в маленьких парадоксиках. Парадоксы, живо и легко описанные Фарсоном и Кейесом, блистательно разделяются с границей между успехом и неудачей и демонстрируют, что две эти противоположности неразрывно переплетены.

Харлан Кливлэнд, экс-президент
Всемирной академии искусств и наук

Судя по всему, книга «Выигрывает тот, кто делает больше ошибок» станет классикой жанра современных

«книг мудрости», к которым относятся «Игры, в которые играют люди» Эрика Берна и «Принцип Питера» Лоуренса Питера. В ней есть все — неожиданные выводы, добрый юмор и тонкие замечки о творчестве и инновациях в бизнесе, и все это замешено на гремучей смеси остроумия Марка Твена с дзэн-буддийскими и даосскими грубостями. Удивительная книга!

Майкл Мерфи, основатель Исаленского института,
автор книги «Гольф в королевстве»

Поскольку уже настал XXI век — век всестороннего революционного технологического развития, — пришло время переосмыслить понятия успеха и неудачи и вырваться из их оков, если мы действительно стремимся к инновациям и открытиям. Ричард Фарсон и Ральф Кейес произвели тонкое и своеобразное исследование этих понятий и указали на острую необходимость их переопределения в пост-модернистском мире.

Ричард Аткинсон,
ректор Калифорнийского университета

Потрясающе! Я в эту книгу влюбилась. Она — как дзэн: краткая, мудрая, вдохновляющая и поучительная. Это современное пособие по искусству смиряться с парадоксами и избавляться от страха перед неудачами. Сейчас, во время засилья бестолковых, глупых или слишком упрощенных книг по оказанию помощи самому себе, эта книга дает мудрые, точные и полезные советы.

Мэри Бун, президент «Boone Associates»,
автор книги «Лидерство, компьютер
и интерактивное управление»

Как человек, руководивший большой организацией, в которой работало множество людей, я жалею, что эта книга не встретила мне много лет назад. Она очень своевременна. Любой читатель найдет в ней что-нибудь полезное для себя — как в личностном, так и межличностном и административно-управленческом плане. Это одна из обязательных к прочтению книг, которая к тому же читается очень легко.

Горас Дит, бывший исполнительный директор
Американской ассоциации пенсионеров

Моя сфера — искусство и дизайн. Для людей моего круга «счастливая ошибка» — неоценимый способ выйти за рамки стереотипов. В своей новой книге Фарсон и Кейес выдали миру бизнеса самую сокровенную тайну дизайнеров.

Джон Маэда, адъюнкт-профессор дизайна и расчетов,
Лаборатория средств информации
Массачусетского технологического института

Ричарду Фарсону и Ральфу Кейесу удалось нечто большее, чем просто написать книгу. Я утверждаю это как человек, за плечами у которого огромный и обременительный груз ошибок. Одни из них меня просто мучили, другие заканчивались кризисами, но все они помогали мне в жизни. Неудача так же нужна для успеха, как однокрылой птице — второе крыло. Без неудач невозможно взлететь. Возьмите эту маленькую, но очень важную книжку, — и вы узнаете, что совершенные вами ошибки, которые, казалось, не приносили вам ничего, кроме боли, могут работать на вас.

Посол Ричард Карлсон, бывший генеральный директор
«Голоса Америки», бывший президент и исполнительный
директор «Corporation for Public Broadcasting»

В нашем мире, которым правит конкуренция, эта книга нужна практически всем. Ее авторы ясно демонстрируют, что почти всем великим свершениям в нашем обществе предшествовали неудачи и что наиболее благоприятная для успеха атмосфера возникает благодаря терпимости или даже любви к неудачам. В этой убедительной книге множество интересных историй и выводов.

Джейн Александер,
актриса, автор и бывший председатель
Национального фонда поддержки искусства

Читать эту книгу — сказочное удовольствие. Она интересна и увлекательна. Ее название следует воспринимать совершенно буквально: тот, кто делает много ошибок, в конце концов побеждает. Мне кажется, большинство преуспевающих менеджеров и сами приходят к такому выводу, но это происходит уже в самом конце их карьеры. Фарсон и Кейес наконец раскрыли секрет плодотворного управления. Будем надеяться, что их выводы найдут применение в бизнес-школах, выпускники которых отныне смогут действовать осмысленно. Где же вы были, авторы, когда мне так нужна была эта книга?

Раймонд Олден, бывший руководитель «Sprint»

Эта книга — эффективное противоядие от беспомощных традиционных представлений о том, чем объясняются успехи и неудачи корпораций. В ней рассказывается, как сделать организацию жизнеспособной, а атмосферу в ней — человеческой.

Ричард Поллак, со-редактор «The Nation»,
автор книги «Становление Доктора Би:
Биография Бруно Беттельгейма»

Как это здорово: в то время, когда все подходит к понятию «победа» с традиционными мерками, вдруг вспыхивает живая и серьезная дискуссия о том, что на самом деле означают слова «победа» и «поражение». И выясняется, что гораздо важнее того и другого — знание.

Эдгар Шайн, заслуженный профессор «Sloan Fellows of Management», Слоунская школа менеджмента при Массачусетском технологическом институте