

**Тор Мюллер  
Лейн Беккер**

# **УДАЧА В БИЗНЕСЕ**

**Как повысить  
ваши шансы  
на успех**



**Тор Мюллер, Лейн Беккер**  
**Удача в бизнесе. Как повысить свои**  
**шансы на успех**

© 2012 by Thor Muller and Lane Becker. All rights reserved  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Тем, кто принимает нас такими, какие мы  
есть, и радуется,  
что мы именно таковы, – Кортни, Эми,  
Куинну и Тесле.

Мир гораздо больше, чем вы можете  
себе представить.  
А это значит, что и вы больше, чем  
можете себе представить.

***Уильям Дересевич***

# Глава 1

## Ожидание неожиданного

Удача – не более чем иллюзия;  
в нее веруют невежды, а гоняются за ней  
глупцы.

*Тимоти Зан*<sup>[1]</sup>

Я верю в удачу, и чем тяжелее я тружусь,  
тем чаще она ко мне приходит.

*Томас Джефферсон*<sup>[2]</sup>

Публика приветствовала молодого предпринимателя как героя. Он вышел на сцену конференц-зала и окинул взглядом присутствующих, встретивших его оглушительной овацией.

На дворе стояла осень 2005 года, начался последний день встречи специалистов, посвященной Web 2.0<sup>[3]</sup>, в Сан-Франциско. Сергей Брин, сооснователь Google, преподнес публике сюрприз, появившись на сцене с председательствовавшим на конференции Джоном Бэттеллом<sup>[4]</sup>.

Сейчас, в эпоху новой волны успеха Сети, породившей Facebook, Twitter, Zynga и Pandora, в это трудно поверить, но тогда, в 2005 году, большинство людей во всем мире все еще считали интернет финансовой черной дырой, чей звездный час далеко позади. Он закончился после «краха доткомов» в 2000 году<sup>[5]</sup>. Несколько сотен людей, собравшихся на конференцию – истинные

поборники делового потенциала Сети, – придерживались иного мнения. Живое доказательство их правоты стояло перед ними на сцене.

Брин вместе с сооснователем Ларри Пейджем основал, создал и вывел на биржу компанию, за пять лет ставшую генератором состояний, равных которым еще не видел мир. Пока люди потешались над самой идеей реального бизнеса в интернете, Брин и Пейдж не только создали его, но и заработали на нем миллиардные состояния.

Публика быстро притихла, когда Брин занял свое место в президиуме. Что он скажет? Какие секреты раскроет? Сможет ли научить присутствующих, как добиться таких же результатов или хотя бы помочь понять суть своего невероятного успеха? Первый же вопрос Бателла был по существу: «Чем вы объясните невероятный успех Google?»

Брин ответил уверенно, словно это был самый заурядный вопрос: «Главным фактором нашего успеха была *удача*».

В зале воцарилась гробовая тишина. И такого ответа все ждали, затаив дыхание? Неужели это правда? Бессмыслица. Несомненно, причинами успеха были их высочайший интеллект, предвидение, самоотверженность и упорство.

Поняв, что требуется уточнение, Брин продолжил: «В исследованиях мы доверились нашим чувствам. Со временем мы поняли, что создаем что-то чрезвычайно полезное, и решили продвинуть наше детище».

Это, конечно, была удача, но странного рода. Брин не говорил о случайной находке и о том, что они оказались в нужное время в нужном месте. Нет, он говорил о мотивации, инстинкте, неожиданных открытиях и страсти. Разве это удача?

Если кто-то в зале был разочарован, то напрасно. Брин не просто проявил скромность. Он поделился своим самым сокровенным знанием: чтобы идея быстро принесла оглушительный успех, нужно сделать больше того, на что способны один человек или даже группа

людей. Осознание этого постулата помогает понять, как создавалась Google.

Объясняя свое везение (и свое состояние) удачей, Брин не снимал с себя ответственности за успех. Он признал, что творческое напряжение между его личными целями и миром целиком и полностью вышло из-под его контроля. Свершилось чудо: на основе этого напряжения Google создала реальный бизнес. И мир изменился.

## Удача – неприличное слово

Мы обычно не верим в удачу, считая ее иррациональным явлением.

Это слово ассоциируется у нас с карточным игроком где-нибудь в Лас-Вегасе, которому вдруг «пошла» фишка при игре в блек-джек. Он выпивает немного виски и делает ставку. Рядом с ним груда выигранных фишек, его окружают завистливые лица других игроков, а перед ним – бесстрастное лицо сдающего, готового кинуть требуемую карту.

Игрок нутром чувствует, что ему сейчас повезет. Его буквально распирает от осознания своего везения; его ничто не остановит, и все понимают, что сейчас он удвоит ставку.

Нам жаль бедного игрока. Мы знаем то, что он напрочь забыл: игра построена так, чтобы первый успех вскружил ему голову и заставил играть дальше. И он послушно играет. Рано или поздно игрок потеряет не только свой выигрыш, но и опустошит собственные карманы, чтобы поймать за хвост ускользающую удачу. Он продолжает делать ставки, уверенный, что ему снова повезет. Но все закончится тем, что он спустит обручальное кольцо, когда наличных у него не останется.

Однако присмотримся внимательно: удача тут ни при чем – чистая вероятность и человеческая слабость. На самом деле гарантия выигрыша казино настолько очевидна, что ее можно было бы считать аргументом против существования удачи в принципе. Удача, как и приукрашивающие ее коктейли, в данном случае не более чем искусный мираж. Он может принимать формы лотереи, игрового автомата или реалити-шоу, которыми пичкают отчаявшихся и малообразованных людей.

Иногда мы бросаем слово «удача» как оскорбление в адрес людей, на которых нам хотелось бы смотреть свысока. Часто, услышав, что кто-то добился успеха, мы говорим близким: «Ну,



просто повезло». Намек понятен: удача настигает человека случайно, без всякой причины. Разве мы не имеем в виду, что она незаслуженна?

Но этот подход не дает нам увидеть отвагу и смелость, которых требует от человека истинная удача. Если мы внимательно рассмотрим удачу, то поймем, что это прямой вызов логике современного общества. В течение столетий мы строили учреждения, основанные на разуме и непоколебимом совершенстве наших машин. Мы спроектировали и создали карьерные лестницы, отрасли промышленности, школы, рынки и политические системы. Мы не оставили камня на камне от роли шанса, мы уничтожили, свели ее к нулю, устанавливая правила. Нам продолжают твердить, что блага прогресса доступны всем и каждому, с неумолимостью часового механизма, но только если мы будем упорно трудиться и применять усвоенные знания и навыки.

Наши школы содрогаются от ужаса при одной мысли о том, что успех учащегося обусловлен везением и удачей. Никто и никогда не скажет, что профессор получил свою должность по счастливой случайности. Ни один совет директоров никогда не согласится с тем, что его члены получили места только по воле случая. Спортивные команды и их болельщики никогда не признают, что победа – результат удачного стечения обстоятельств. Нам говорят, что все это – результат работы формальной системы, основанной на тяжком, научно организованном труде. Все прочие мнения считаются ересью<sup>1</sup>.

И тем не менее...

## Более липкое, чем кажется

Все мы знаем много популярных историй, в которых удача играет главную роль. Например, легенда об Исааке Ньютоне, открывшем закон всемирного тяготения после того, как ему на голову упало яблоко, или рассказ о Бене Франклине<sup>[6]</sup>, который обнаружил электричество, запуская воздушного змея<sup>[7]</sup>. Но бóльшая часть таких историй до крайности упрощена – это просто байки. Подоплека большинства мифов о творении намного сложнее и куда интереснее. Ниже мы приведем одну из самых популярных историй о том, как удача привела к оглушительному деловому успеху: рассказ об изобретении стикеров. Несмотря на ее известность и популярность, очень немногие делают из нее верные выводы, ведь она буквально пропитана удачей. Для тех, кто хочет, чтобы ему повезло с его творением так же, как повезло со стикерами компании 3M, мы расскажем все подробности.

Шел 1968 год. Молодой химик Спенс Сильвер<sup>[8]</sup> пришел на работу в Minnesota Mining & Manufacturing Company<sup>2</sup>. Его включили в группу из пяти человек, занимавшихся созданием мощного адгезивного вещества для использования в самолетостроении.

«Не стоит путать адгезивные вещества с обычным клеем, – говорит доктор Сильвер. – Чтобы изготовить клей, вы просто варите кости в полной уверенности, что после высыхания этого варева обязательно получится что-то клейкое». Адгезивные вещества требуют серьезного химического производства. Это сложные химические конструкции, построенные из сложных молекул – полимеров. Изменяя структуру полимера, химик может повлиять на такие свойства создаваемого вещества, как клейкость, эластичность и износостойкость.

Однажды доктор Сильвер в вечернее время стал экспериментировать: добавил больше реагента к полимеру, который

уже считался надежным адгезивом. Результат был обескураживающим: в смеси образовались крошечные пузырьки, и клейкость вещества уменьшилась. Сильвер ожидал совсем другого.

Очень скоро эксперименты привели к необычному результату, который, впрочем, был весьма скептически оценен коллегами. Вместо прочного адгезива Сильвер синтезировал вещество, которое «быстро прилипало», но не «высыхало с образованием пленки». Приклеенный новым клеем предмет можно было легко отделить от поверхности. Проще говоря, волшебное адгезивное вещество можно было применять много раз.

Сильвер был очарован своим детищем и принялся расхваливать всем и каждому его чудесные свойства. Однако коллеги его не поддерживали. Новое вещество не соответствовало профилю компании и поставленной задаче. Наконец Сильверу удалось заинтересовать руководителя лаборатории новых веществ доктора Джеффа Николсона. Молодой ученый предложил намазать новым клеем доску объявлений, чтобы к ней можно было прикреплять записки, а потом легко их снимать, заменяя новыми. Но и этим проектом никто не заинтересовался.

Сильвер был в отчаянии. «Я чувствовал, я знал: мой адгезив обладает уникальными свойствами, и начал проводить семинары в разных подразделениях компании в надежде, что моя идея заразит производителей».

Через четыре долгих года один из семинаров, которые Сильвер продолжал без устали проводить, посетил изобретатель по имени Арт Фрай<sup>[9]</sup> из лаборатории клейких лент. В его задачи входило предлагать новые идеи для лаборатории, например клейкие ленты для ремонта лыж или крепления книг к полкам. Однако Фрай не сразу дал ход идеям Сильвера, хотя и запомнил содержание семинара.

Прошло еще несколько месяцев. Фрай, певший в свободное от работы время в церковном хоре, был страшно недоволен закладками в сборнике гимнов. Они постоянно выпадали, и он терял

места, где надо было вступать. Вот тут-то Фрай и вспомнил семинар Сильвера. На следующее утро он отправился к изобретателю и позаимствовал у него клей, чтобы изготовить образец липкой закладки.

Методом проб и ошибок Фраю удалось наконец сделать липкую закладку, которая после удаления не оставляла следов на странице. Это позволило ему решить свою личную проблему, но люди, которым он раздал образцы, отнюдь не спешили ими пользоваться. Выяснилось, что людям нужно не так уж много липких закладок. Фрай отлично понимал: нужна целевая аудитория, оправдывающая массовое производство нового изделия. Закладки не сулили особых перспектив.

Некоторое время спустя, во время написания отчета, у Фрая возник вопрос, который, по его мнению, нуждался в дальнейших исследованиях. Обнаружив на столе закладку, он отрезал от нее кусок, записал на нем вопрос и прикрепил к первой странице отчета, который и передал руководителю.

«Начальник написал ответ на той же бумажке, снова приклеил ее к первой странице и вернул мне отчет, – рассказывает Арт. – Это был момент истины. Я до сих пор помню охватившее меня тогда волнение. Вот что нам нужно: липкие записки».

Фрай, не откладывая дело в долгий ящик, позвонил своему шефу Николсону, поддержка которого была ему нужна для того, чтобы превратить идею в реальный товар. Они вдвоем немедленно приступили к изготовлению опытного образца. Им требовалось сырье, и соседняя лаборатория в избытке снабдила их желтой макулатурной бумагой. Именно она пошла на создание первых липких блокнотов.

Первые потребители пришли в полный восторг. Начальники отделов зимой приходили в лабораторию по колено в снегу, чтобы разжиться новыми липкими блокнотами. Хитом стал и желтый цвет. Люди решили, что его выбрали не случайно, а в результате кропотливых исследований, и придали – задним числом – смысл и

ему. «Желтый цвет вызывает мощную эмоциональную реакцию, – говорили они, – к тому же он соответствует цвету стандартных блокнотов с отрывными страницами. Потому-то его и выбрали».

«Это была чистой воды случайность, – говорит Николсон. – Никто ничего не придумывал специально; никто не говорил, что желтый цвет лучше, так как белый будет сливаться с фоном. Все это чистая случайность».

Цепь случайностей, череда шансов и благоприятных обстоятельств с вовлечением множества людей породили в конце концов липкие блокноты, аккуратные стопки стикеров. В настоящее время они производятся в самом разнообразном цветовом исполнении, самых разных размеров и приносят компании ежегодный доход в 100 миллионов долларов. С 2007 года для проблемных поверхностей начали изготавливать стикеры с повышенной клейкостью.

Не было, однако, ничего случайного в том, как 3М – в том виде, в каком она существует в наши дни, – создала условия для производства липких блокнотов и более 55 тысяч наименований родственных товаров и их успешного и победоносного выхода на рынок. Скорее наоборот. Десятки событий в компании были результатом случайностей, породивших вдохновение и деловые возможности. 3М нашла способ обуздать случайность. Компания в буквальном смысле научилась творить собственную удачу.

## Обуздание удачи – тяжкий труд

Google и 3M – далеко не единственные компании, понявшие, что удача – их спасительный талисман. Руководство осознало, что можно найти способ взнуздывать и оседлывать удачу. Ваша организация, учреждение, компания тоже могут планировать использование удачи и везения. Наша книга – учебник, который вам в этом поможет. Мы расскажем, что такое удача, как она работает и как заставить ее работать на вас.

Честно говоря, для большинства из нас словосочетание «обуздание удачи» звучит приблизительно так же, как призыв заниматься стратегическим планированием с помощью карт Таро или хиромантии. Но мы выяснили, что использование неожиданных открытий не просто актуальная практика – скорее это *необходимо* для построения бизнеса в эпоху стремительных, головокружительных перемен. Рискованные предприятия в таком переплетенном, сложном и непредсказуемом мире, как наш, требуют умения справляться со всеми этими сложностями, несмотря даже на то, что мы не в состоянии предвидеть, моделировать и даже представлять их себе в полном объеме. Неважно, насколько мы умны и насколько грандиозна наша идея. Мир всегда больше и грандиознее. Неважно, сколько возможностей мы можем предвидеть, – всегда найдутся факторы, ускользающие от нашего внимания и из-под нашего контроля.

Многие из нас живут в состоянии постоянного страха. Мы видим, как рушатся отрасли промышленности, слышим об исчезновении рабочих мест, массовых миграциях населения, крахе правительств и обесценивании денег. Все это не может не порождать растерянности и сомнений, и сама идея вручить свою судьбу случаю кажется худшим решением, не способным успокоить напряженные нервы и нацелить нас на успех.

Не отчаивайтесь. Методы, позволившие добиться успеха в упомянутых выше случаях, могут оказаться действенными и полезными и для вас. Удача, как выясняется, приходит к нам не случайно. Лучший ее вид – та творческая преобразующая сила, известная как *интуитивная прозорливость*, которую мы призываем к себе сами. Даже если мы не в силах ее предсказать, мы можем оказать ей достойный прием и подготовиться к ней. Когда это случится, то, благодаря нашей книге, вы будете знать, что делать.

Ладно, все это хорошо, но минутку: кто мы и что мы, собственно говоря, знаем о деловой удаче?

В последние 10 лет мы находились в весьма выгодном положении, имели возможность наблюдать вблизи работу компаний, известных своим новаторством. Мы работали с такими крупными, не похожими друг на друга организациями, как Google, Procter & Gamble, Zynga<sup>[10]</sup>, Facebook и Wal-Mart, не говоря уже о бесчисленных новых компаниях и мелких семейных. Нельзя представить себе более разные, не похожие друг на друга компании: различны их цели, их продукты. Однако с течением времени мы начали безошибочно узнавать стиль работы, почерк, позволяющий этим компаниям успешно приспосабливаться к головокружительным изменениям современного мира.

Большую часть наших знаний мы получили благодаря сетевому сервису, которую мы основали совместно с двумя нашими партнерами в 2007 году<sup>3</sup>. Get Satisfaction («Получи удовлетворение») помогла почти 100 тысячам компаний повысить значимость счастливых случайностей и незапланированной информации в их повседневной деятельности. Наш сайт стал платформой, позволившей самым разным компаниям вступить в живой диалог с потребителями. Получилось нечто вроде форума, посвященного внутренним деловым процессам, от которых зависели жизнь или смерть компаний и организаций.

Начав с простой идеи – вовлечь сотрудников организаций в человеческий разговор с потребителями и покупателями, – мы

увидели, как на наших глазах рушатся старые допущения и предрассудки: службы работы с клиентами занялись новым типом маркетинга, перестав быть центрами подсчета послепродажной выгоды. Организации начали получать материальную выгоду, реагируя на потребности конкретных клиентов и приспосабливаясь к ним. Открытость стала добродетелью даже тех компаний, которые раньше рьяно охраняли свои тайны.

Вот лишь неполный перечень удивительных феноменов, которые мы заметили благодаря посетителям сайта Get Satisfaction:

**Timbuk2** – компания-изготовитель модных сумок – обнаружила, что потребителям нужны сумки из узорчатого полотна и что решить эту проблему можно, всего лишь обратившись к другим производителям.

**Tide** – всемирно известный производитель моющих средств – выяснил, что бесплатные образцы порошков, розданные потенциальным покупателям, чаще всего оказываются в ближайшей к магазину урне. Покупателей стали просить возвращать порошок в магазин в случае, если не понравится. Это позволило сэкономить массу денег и уменьшить загрязнение окружающей среды.

**TechSmith** – компания-изготовитель программного обеспечения – собрала данные о том, чего потребители хотят от новой версии продукта. Одно из предложений казалось руководству удачным, но потенциальные потребители выступили с многочисленными возражениями, и в результате компания полностью пересмотрела свой подход к новому программному продукту.

Такая открытость в отношениях между компаниями и потребителями – серьезное новшество. Ученые мужи толкуют о том, что мы становимся свидетелями рождения абсолютно нового и невиданного явления – социального бизнеса. Консультанты по



менеджменту получают пачки денег за рисование графиков и жонглирование модными словечками вроде «радикальная рабочая эффективность», «общение без трений» и «дешевый маркетинг». Но нас вдохновляет не упаковка клише и штампов старого бизнеса в новые пестрые обертки. Удивительно другое – то, что истинный социальный бизнес буквально требует неожиданностей в своей повседневной деятельности. Прогрессивные компании отошли от привычки все контролировать, чтобы получить гигантскую выгоду от свободного и откровенного общения с потребителями и заказчиками. Нашей целью при создании сайта Get Satisfaction стала именно помощь организациям в переходе к новой деловой атмосфере с меньшей определенностью, но с большими возможностями.

В тот год, когда мы учредили Get Satisfaction, мы случайно натолкнулись на сообщение «Удача и предприниматель»<sup>4</sup> в блоге Марка Андреессена<sup>[11]</sup> – бывшей рок-звезды, венчурного капиталиста и легенды Кремниевой долины. Андреесен описывал работу американского невролога доктора Джеймса Остина<sup>[12]</sup>, разложившего по полочкам интуицию в книге «Погоня, шанс и творчество»<sup>[13]</sup>. Остин рассказывает, что на заре своей карьеры он неожиданно столкнулся с клиническими случаями, которые на всю жизнь определили сферу его научных интересов. Эти исследования привели к постановке множества лабораторных экспериментов. Сейчас ученый работает в Индии, где нашел коллег и единомышленников. Оглядываясь на свою карьеру, Остин подчеркивает важную роль, которую случайность сыграла в его научной жизни. Ученый-невролог предлагает созданную им модель действия удачи.

На нас произвела неизгладимое впечатление идея о том, что удачу можно расчленить, изучить и даже направить в желаемое русло. Андреесен тоже это заметил и закончил свое сообщение словами, которые до сих пор звучат в наших ушах: «Думаю, что у нас

теперь есть карта, с помощью которой мы сможем заманить удачу на нашу сторону».

Так начался наш долгий и извилистый путь к пониманию того, как именно происходят неожиданные случайности. Что делают люди, когда наталкиваются на открытия, кардинально меняющие их жизнь? Откуда берется сюрприз и как его распознают? Почему и как обстановка способствует интуитивным открытиям? Другими словами, почему одни компании удачливее других?

Наша цель – создать инструментарий, позволяющий любой организации делать то же, что 3M и Google: обеспечивать условия, помогающие интуитивной прозорливости творить чудеса. Мы поняли, что, разложив удачу на составные части, разобравшись в исследованиях и прозрениях ученых и поведении знакомых нам предпринимателей, сможем сорвать с удачи мистическую завесу тайны. Мы сами были безмерно удивлены, обнаружив структуру, придающую рациональный смысл удаче.

Но не обольщайтесь и проявите терпение. На бумаге все выглядит так, как будто написание книги было целенаправленным и линейным. Это ловушка, в которую мы, люди, охотно попадаем по своей воле: в конце концов, все мы любим интересные истории, даже если в них не все правда. (Бен Франклин это подтвердит.) На деле же путь от сообщения Адреессена к наблюдению работы множества компаний и выработке рациональной структуры удачи обрел смысл только при ретроспективном взгляде. Все это происходило на уровне подсознания – параллельно мы учреждали собственные компании, обзаводились семьями, воспитывали детей и устраивали вечеринки. Оглянувшись назад – например, когда мы просматривали протоколы проведенной пять лет назад презентации, – мы поняли, что ухватили тогда за хвост отличную идею. Но в тот момент все выглядело для нас совершенно иначе. Невозможно было предсказать все неожиданные встречи и удивительные знакомства, в конце концов приведшие нас к

осознанию сути и написанию книги, которую вы теперь держите в руках.

Таким образом, и сама эта книга – плод удачной интуиции.

## Удача и везение в науке

Как выяснилось, мы попали в хорошую компанию. Удача хороша не только для создания поисковых инструментов и бумажных изделий – многие, если не большинство прорывов в науке были совершены благодаря случайности и оценены лишь после того, как свершился факт открытия.

Некоторые считают, что наука враждебна всему недоступному рациональной логике, включая удачу. Доктор Остин пишет: «Немодно упоминать удачу вместе со словом “наука”»<sup>5</sup>. Если мы не можем количественно измерить удачу и не в состоянии даже договориться о ее основном определении, то какое отношение она может иметь к науке? Как ни странно, удача – неуловимая, по сути своей, идея – занимала умы блестящих ученых и даже становилась предметом исследований многих авторов, не только доктора Остина. Проведенный в 1996 году научный анализ показал, что почти в 10 % научных статей в качестве фактора открытия выступает интуиция<sup>6</sup>.

Выходит, что удача поддается количественному измерению и определению лучше, чем кажется на первый взгляд.

Интерес научного сообщества к удаче никоим образом нельзя назвать новым феноменом. Самая древняя история на эту тему – легенда об Архимеде, греческом ученом, жившем за три века до новой эры. Все началось с того, что сиракузский тиран Гиерон нанял ювелира и велел ему изготовить золотую корону. Правитель был доволен до тех пор, пока один из советников не нашептал ему на ухо, что золото не чистое, так как ювелир добавил в него серебро. Но доказать факт преступления никто не мог. Разгневанный тиран обратился к известному мудрецу Архимеду, чтобы тот нашел способ разоблачить мошенника.

Архимед оказался в трудном положении. Задачу надо было решить, чтобы не оказаться посмешищем в глазах тирана. Много

часов мудрец размышлял над проблемой, но так и не смог найти выход. Наконец он решил отвлечься и искупаться. Он выбросил задачу из головы и лег в ванну... И в этот момент вода полилась через край. Это мелкое, не имеющее никакого отношения к делу событие, включило в мозг мудреца нужное реле. Архимед выскочил из ванны и бросился домой, крича слово, которому отныне было суждено стать символом интуитивного открытия: «Эврика! Эврика!»

Благодаря переполненной ванне Архимед понял связь между относительным объемом вытесненной воды и плотностью материала. В тот момент он осознал, что измерение объемов воды, вытесненной равными по весу кусками золота и серебра, позволит понять, не слишком ли большой объем занимает корона. И если это так, то она сделана не из чистого золота. Архимед произвел свой опыт при дворе тирана и доказал факт преступления к вящему одобрению присутствующих – за исключением, конечно, мошенника-ювелира.

Прошло несколько столетий, и вот что сказал по этому поводу первооткрыватель кислорода Джозеф Пристли<sup>[14]</sup>: «Очень многим мы обязаны тому, что принято называть случаем... а не тщательной подготовке или подходящей теории»<sup>7</sup>.

Вероятно, Пристли имел в виду случай, приведший его в 1767 году к изобретению газированной воды. Переехав в Лидс, чтобы занять место приходского священника диссентерской церкви, он поселился возле пивоваренного завода. Скоро он заметил, что над чанами с бродящим напитком постоянно витает туман. Пристли проявил любопытство и поставил опыт: он поместил в облачке над чаном сосуды с водой. Когда несколько дней спустя он ее попробовал, то нашел восхитительным вкус получившегося пенящегося напитка. Углекислый газ, образующийся в процессе брожения, растворился в воде. Этот процесс мы сегодня называем газированием (правда, потребовались деловая хватка и инженерные навыки Якоба Швеппа<sup>[15]</sup>, чтобы превратить «эврику» Пристли в существующее до сих пор промышленное предприятие).

Случай всегда играл выдающуюся роль в науке, но научный интерес к нему проснулся лишь недавно. Изучение случайности сопутствует двум другим величайшим идеям науки XX века: квантовой физике и современной эволюционной теории.

Именно в течение последнего столетия мы стали свидетелями невиданного переворота в науке: с XVII века в науке господствовало ньютоновское представление о «божественном часовом механизме», мышление ученых было пронизано детерминизмом. Ученые считали, что характер мира можно вывести из Естественного закона; похожую на механизм Вселенную можно описать такими истинами, как «тело, находящееся в состоянии равномерного и прямолинейного движения и не подвергающееся воздействию других тел, сохраняет сколь угодно долго состояние равномерного и прямолинейного движения» и «то, что поднимается вверх, неизбежно должно упасть». Можно представить себе мироздание в виде хорошо смазанной системы клапанов, рычагов и подшипников.

Квантовая физика в целом не противоречит этой идее, но придает ей несколько иное направление. Начиная с 20-х годов прошлого века многие физики, включая Нильса Бора и Вернера Гейзенберга<sup>[16]</sup>, утверждают, что реальность на уровне мельчайших частиц материи – атомов, электронов, глюонов и нейтрино – подчиняется законам, отличным от законов окружающего нас макромира. Эти физики были убеждены, что субатомные частицы, например электроны, надо рассматривать не как бильiardные шары, занимающие определенное место в пространстве, а считать их поведение «вероятностным». Мы можем лишь с известной долей вероятности предсказать траекторию движения электрона, основываясь на его исходном положении и скорости перемещения. Электрон может внезапно совершить скачок в другую часть Вселенной. Он может породить своего двойника и существовать в нескольких местах одновременно. Вероятность! Неопределенность! Выяснилось, что физический мир не так логичен и последователен,

как мы когда-то думали, и на самом деле казавшийся нам надежным и незыблемым закон природы покоится на случайности.

Но в науке, как и в бизнесе, очень нелегко смириться с идеей такой грандиозной неопределенности как краеугольного камня фундамента, на котором покоится мир. Даже Альберту Эйнштейну, внесшему вклад в развитие квантовой физики, не нравились выводы о том, что в мире меньше детерминизма, чем хотелось бы. В письме одному из коллег он писал: «Я в любом случае убежден, что Он (Бог) не играет в кости». Но в основе новой науки лежали безупречные математические расчеты, а эксперименты снова и снова подтверждали верность новой модели – к огорчению Эйнштейна.

Между тем революция равного масштаба произошла и в биологии. Поле подготовил Чарльз Дарвин своим представлением о естественном отборе: идеей «наследования изменений», ясной концепцией о том, что только способные к выживанию виды получают шанс передать свои признаки потомству. Но ученого до самой смерти мучил вопрос, на который он так и не смог ответить: откуда берутся эти «изменения»? Теория эволюция была признана в начале XX века, но биологи ожесточенно спорили о том, как именно все происходит.

Ответы были получены в первой половине XX века, когда Фрэнсис Крик и Джеймс Уотсон<sup>[17]</sup>, опираясь на достижения науки о генетической наследственности, расшифровали код человеческого генома. Открытие ДНК – инструмента кодирования и репликации наследуемых признаков – дало ответ на судьбоносный вопрос: эволюция осуществляется благодаря случайным мутациям в последовательности ДНК и рекомбинациям наследственного материала, что обеспечивает необходимое разнообразие. Главным сюрпризом «синтетического неodarвинизма» стало понимание того, что источник биологического обновления жизни на нашей планете – случайность. Соединение случайных генных мутаций с селекцией, обеспеченной естественным отбором, порождает эволюцию.

Если немного расширить определение, то получится, что случайность и интуитивная прозорливость, подсознательная интуиция – синонимы. Похоже, что случайность прочно укоренена как в наших генах, так и в строении Вселенной.



## Опыт с кельтским камнем в Роттердаме

До сих пор мы использовали слова *удача* и *интуитивная прозорливость* как взаимозаменяемые синонимы, но не всякую случайность можно приравнять к интуиции и интуитивной прозорливости (*serendipity*). Однако на самом деле нас интересует исключительно этот вид удачи.

Serendipity (серендипность) – неологизм, придуманный английским острословом Хорасом Уолполом<sup>[18]</sup> в 1754 году. Слово это стало популярным только в последние 50 лет и до сих пор не имеет однозначного перевода на другие языки. Его взрывоподобное распространение поразительно. До 1958 года в англоязычной литературе это слово было упомянуто 135 раз. К 2000 году это слово встретилось в названиях 57 книг, стало названием снятого в 2001 году фильма с Джоном Кьюсаком в главной роли<sup>[19]</sup>. Если набрать слово *serendipity* в Google, то находится 23 миллиона ссылок. CEO<sup>[20]</sup> Facebook Марк Цукерберг<sup>[21]</sup> в 2011 году заявил, что его социальная сеть создана для того, чтобы люди могли реализовать свою серендипность «в реальном времени».

Тем не менее до сих пор большинство людей затрудняются точно определить, что на самом деле означает это слово. Его используют для описания всего на свете – от «остроумного литературного стиля» до «судьбы, predetermined чувством юмора». Мало того, без всякого объяснения оно появилось в 1992 году в каталоге нижнего женского белья<sup>8</sup>. Но на самом деле ученые занялись толкованием слова «серендипность» с момента его изобретения. Это нелегкая задача для тех из нас, кто желает спланировать свою интуитивную прозорливость, ведь только строгое и сжатое определение может вселить надежду когда-нибудь понять, как это работает. Предоставим слово Пеку ван Анделу<sup>[22]</sup>.

Ван Андел – ученый-медик из Гронингенского университета, что в двух часах езды от Амстердама. Правда, теперь он сам предпочитает именовать себя «серендипитологом»<sup>9</sup>. Кроме того, он страстно влюблен в слово *serendipity*. Ван Андел известен своей гигантской коллекцией примеров употребления слова, да и сам является живым воплощением этого понятия.

В 1992 году ван Андел и его коллега Ян Ворст получили престижную нидерландскую премию за изобретение дешевой искусственной роговицы. Это позволило вернуть зрение миллионам бедных людей во всем мире, страдавшим помутнением роговицы. Несколько лет спустя ван Андел произвел сенсацию в сексологии, выполнив магнитно-резонансную визуализацию мужских и женских гениталий во время полового акта. Выложенную в YouTube запись посмотрел миллион человек, а ван Андел получил Шнобелевскую премию за «исследование, которое заставило людей сначала рассмеяться, а потом задуматься».

Обезоруживающая улыбка, густые кустистые брови и длинные волосы говорят о незаурядном артистическом темпераменте – именно так и должен выглядеть настоящий серендипитолог. В каждой черте лица проступает склонность к саркастическому юмору. Слушая рассказы ван Андела<sup>10</sup>, начинаешь понимать еще одну причину того, почему ученые так серьезно относятся к воле случая. Наука – сумасбродное предприятие<sup>11</sup>. Ее история изобилует весьма странными личностями, причуды и необычное поведение которых стало легендой: золотой протез носа и прирученные мыши Тихо Браге, страсть Грегора Менделя к гороху, безопасный способ раскалывания орехов Ричарда Фейнмана, научные пари Стивена Хокинга<sup>[23]</sup>. Лучшие ученые ценят неожиданности, так как они суть естественное продолжение их нестандартного характера. Ван Андел не исключение.

Тор лично убедился в страсти ван Андела к серендипности во время личной встречи с ним в Роттердаме на конференции, где они

вместе рассказали историю о том, как Горас Уолпол придумал этот термин. Уолпол позаимствовал слово из персидской легенды «Три принца из Серендипа»<sup>[24]</sup>, о которой упомянул в одном из 1800 писем своему другу, дипломату Хорасу Манну. Манн подарил Уолполу портрет одной герцогини, и Уолпол отыскал в книге по геральдике ее герб. Рассказывая о своем восхищении гербом, Уолпол писал:

*Очень выразительное слово, характеризующее открытие, совершенное без преднамеренных действий. Как-то мне довелось прочитать довольно глупую сказку о трех принцах из Серендипа. Эта сказка о том, как их высочества во время путешествия все время делали разные открытия благодаря случайностям и природной проницательности. Они открывали вещи, которые и не помышляли искать. Этим словом невозможно обозначить открытие вещи, которую ищут намеренно и целенаправленно.*

Новое слово Уолпола блестяще отражало дух феномена. Пек ван Андел предлагает современную сжатую формулировку: «Искусство обнаружения неожиданной находки»<sup>12</sup>, или, как говорится в старой пословице: «Кто ищет иголку в стоге сена, найдет там дочку фермера».

Проведя некоторое время с Пеком ван Анделом, Тор осознал всю глубину размышлений, связанных с феноменом интуитивной прозорливости на протяжении последнего столетия. Эти изыскания могут составить целую научную дисциплину. Феномену пытались дать исчерпывающее толкование социологи, математики, изобретатели, гуру творческих профессий и все, кому было не лень этим заниматься. Ван Андел истово верит в важность понимания роли, которую серендипность играет в нашем мире, и, выступая в Европе с лекциями на эту тему, он возит с собой чемодан книг – вещественных доказательств своей правоты.

Ван Андел показал и Тору содержимое своего чемодана. Пек извлекал из чемодана книгу за книгой, и каждая была посвящена роли случая в творческом процессе. По этому поводу высказывались французские философы и немецкие эпистемологи, математики и лингвисты (полный перечень ссылок см. в примечаниях<sup>13</sup>). Время от времени ван Андел открывал одну из изрядно потрепанных книг и зачитывал цитаты (порой на незнакомом Тору языке). Ван Андел в этот момент был похож на волшебника из священного ордена, читающего магические свитки и играющего на «серендипности» кончиками пальцев.

Когда ценные книги маленькими стопками заполнили стол, ван Андел объявил, что сейчас продемонстрирует гостю физическое воплощение случайной прозорливости – древний кельтский камень. «Я могу объяснить, что такое случайная прозорливость, серендипность, не произнося ни слова, – просто показав вот этот волчок»<sup>14</sup>. С этими словами ван Андел достал из сумки деревянный ящичек. Внутри находился предмет, похожий на доску для серфинга – с плоским верхом и эллипсовидным низом. С озорной улыбкой ван Андел поставил кельтский камень на стол, надавил на один край и принялся вращать указательным пальцем. Волчок начал крутиться, темп вращения постепенно замедлялся, потом волчок остановился и начал вращаться в противоположную сторону.

– Эта штука, как ты видишь, похожа на бумеранг<sup>15</sup>. Но открыли ее, должно быть, случайно. Иначе быть не могло – никто не мог ожидать, что закрученный камень начнет вдруг вращаться в противоположную сторону. Кто-то – может быть, несколько тысяч лет назад – случайно открыл этот магический камень, а потом он стал игрушкой. Можешь купить ее на eBay.

## **Интуитивная прозорливость в действии**

Однако во всех тех книгах, что возит с собой ван Андел, содержится очень мало данных о коварном предмете роли интуиции в деятельности организаций, учреждений и предприятий. В научной литературе об интуитивной прозорливости больше внимания уделяется опыту индивидуального творческого ума<sup>16</sup>. Успешный бизнес, как правило, становится результатом работы множества людей, но любой бизнесмен скажет вам, что общий результат согласованной совместной работы – зверь не той породы, что интуитивная прозорливость и случай. В деловом планировании редко остается место случайности.

Редкая компания отваживается сойти с проторенной дороги и дать волю случаю и интуиции, той самой серендипности. Тем не менее в бизнесе, как и в науке, крупные прорывы и головокружительные успехи многим обязаны удаче. Вспомним историю 3М. Сколько разных удачных событий должны были произойти на протяжении многих лет, чтобы стикеры наконец появились на рынке? Много ли найдется компаний, готовых столько лет жить в состоянии полной неопределенности? Но дело не только в этом: в 3М были созданы условия, позволявшие исследователем прислушиваться к своим инстинктам, даже если те уводили с пути к ожидаемым решениям. Компании пришлось терпеть эту интеллектуальную охоту, несмотря на то что она казалась бесцельной и изматывающей. Руководству пришлось поощрять незапланированные взаимодействия между сотрудниками разных подразделений, решавшими абсолютно разные задачи, не зная, к чему это приведет. Администрация была вынуждена обеспечивать прикрытие каждый раз, когда кто-то вдруг воображал, что находится на пороге великого открытия, чтобы изобретение не вышло на всеобщее обозрение до того, как его удастся оценить и осознать. Ей приходилось изобретательно

общаться с потенциальными потребителями, чтобы найти наилучшее применение изобретенному продукту.

Нам стоит особенно внимательно присмотреться к одной области бизнес-ландшафта, чтобы лучше понять тот вид неопределенности, которую 3M сделала составной частью своей работы – области технологических нововведений. В компаниях вроде нашей Get Satisfaction и во многих других юных организациях важные открытия – незапланированные и неожиданные – никогда не становятся делом случая. Это всегда результат сосредоточенной, целенаправленной работы. Кроме того, структура компании должна способствовать развитию случайно явившихся идей.

Основатели новых компаний чувствуют себя в такой обстановке как рыбы в воде. Такова цена вступления на арену, где при небольшом везении и удаче можно создать абсолютно новый рынок. По опыту мы знаем, что основатели новых компаний начинают с идеи (или десяти идей), а затем, руководствуясь исключительно инстинктом, опираясь на живость воображения, придают новому делу некую первоначальную форму. Начинающие бизнесмены сами толком не знают, как будут работать их продукты и когда возникнет гигантский рынок (если он вообще появится). Они начинают не с формальных продаж и рутинного найма сотрудников. Им приходится без устали трудиться, чтобы заманить первых клиентов и квалифицированных специалистов, бесстыдно заговаривая зубы всякому, кто обратит на них хотя бы мимолетное внимание. Они не только смиряются с окружающей их неизвестностью, но и стараются использовать ее к своей выгоде. Неопределенность положения подталкивает к действиям, заставляет без устали трудиться ради достижения заранее не известного результата.

Но даже в таких новых компаниях все меняется, как только бизнес начинает идти в гору. Успех – это весы. На одной их чаше оказывается работа, в результате увеличивается число сотрудников и клиентов (покупателей, потребителей). Мы начинаем планировать стратегию на год вперед и читать книги об управлении

инновациями. Живость и интуиция уступают место иерархии и формальностям. Иерархия и планирование помогают поддерживать надежность бизнеса и действительно эффективны. Но они способствуют утрате навыков, позволивших выиграть первую схватку.

## Назад к везению!

Это классическая дилемма: мы избавляемся от того, что обеспечило нам успех, как только добиваемся его. Редкая компания способна поддерживать интерес к удаче как к принципу работы. Тем не менее, как мы уже видели на примерах 3M и Google (и мы увидим еще множество таких примеров), именно опора на случай, особенно в условиях роста бизнеса, создает условия для максимального использования любой возможности.

Здесь вам поможет наша книга. Мы призываем на помощь веру в удачу. Размер вашей компании значения не имеет: мы покажем вам, какими навыками нужно овладеть, чтобы вернуть интуицию, или серендипность, в вашу профессиональную деятельность.

Мы назвали наш подход «запланированной интуицией». Это набор конкретных, постижимых навыков, которые создадут условия для появления новых возможностей при столкновении с неожиданной удачной находкой. Запланированная интуиция даст вам способность распознавать случайные возможности и плодотворно их использовать. Мы покажем, как создавать и поддерживать рабочую атмосферу, взаимоотношения, культуру, которые позволяют ценить и вознаграждать смелую прозорливую интуицию.

Чтобы объяснить, как работает запланированная интуиция, нам придется начать с простого определения: интуитивная прозорливость – взаимодействие шанса и творческого подхода.

Вот что это значит: хотя мы все понимаем, что шанс – по своей природе и определению – непредсказуем, наши действия, воплощающие нашу способность к творчеству, наша способность создавать что-то новое и ценное, не существовавшее ранее, могут в решающей степени влиять на возможности. Адгезивное вещество Спенса Сильвера никогда не стало бы стикерами, если бы он не потратил много лет на пропаганду своего открытия среди сотрудников компании. Предпринятые им действия, его стремление



исследовать творческие возможности и создать связи, не очевидные для окружающих, повысили вероятность того, что он интуитивно натолкнется на плодотворную идею. И он действительно на нее натолкнулся. Шанс всегда чувствителен к нашим действиям.

Спенс Сильвер был стихийным специалистом по запланированной интуиции. Такими же были Сергей Брин, основатель Google, и Архимед. Таковы многие из тех, о ком вы, вероятно, думали: «Да, этому человеку действительно повезло!» Каждый из этих людей обладает специфическими навыками и умением повышать вероятность удачных исходов для себя (и заодно для своего бизнеса).

Мы выявили восемь навыков, каждый из которых представляет одну из граней умения пользоваться удачей. Каждый из них по отдельности способен улучшить вашу жизнь, но вместе они придадут новое значение фразе «Какой везунчик!» Каждому навыку в нашей книге посвящена отдельная глава, но вначале мы рассмотрим их вкратце.

## **Навык № 1: движение**

Движение – основа любой запланированной интуитивной прозорливости. Двигаться – значит встряхнуть привычную рутину, искать встреч с новыми людьми и жадно впитывать новые идеи. Этот навык не зависит от жизненного опыта, коэффициента интеллекта и уровня образования. Движение венчается энергичным спонтанным действием. Но здесь все не так просто: мы часто стремимся организовать и упорядочить свой бизнес, сделать его размеренным и при этом слишком трепетно относимся к чужим нишам. Нам нравится незыблемость нашего окружения, и мы слишком редко позволяем себе свободно двигаться.

## **Навык № 2: готовность**

Готовность – проявление способности соединять казалось бы ничем не связанные события, информацию, выявлять скрытые связи между людьми. Каждый из нас в той или иной степени способен на это, но структуры и предписанные роли, которые мы впитываем с молоком матери – от выбора профилирующего предмета в колледже до регламентов и уставов, которые скрупулезно предписывают, кто и что должен делать в учреждении или организации, – приучают нас раскладывать все по полочкам. Осознанная готовность может оказать мощное влияние на организационную модель, отбор сотрудников и распределение ролей.

## **Навык № 3: отклонение**

Отклонение – способность узнавать и исследовать альтернативные, случайно обнаруженные пути. В некоторых случаях для этого приходится напрямь извилины. В этом деле чувствуют себя как рыба в воде разработчики сценариев и футуристы. Люди и организации, овладевшие мастерством отклонения, как правило, способны к непрерывным инновациям. Как сказал однажды поэт: «Ведь был и другой предо мною путь / Но я решил направо свернуть / – И это решило все остальное»<sup>[25]</sup>.

## **Навык № 4: преданность**

Преданность – способность выбрать из множества открывшихся возможностей ту, на которой стоит сосредоточиться. Если мы преданны и заинтересованы, то не скрываем свои цели и, отстаивая

их ценность, преобразуем свое окружение. Мы делимся своими намерениями с другими людьми и тем самым часто пробуждаем в них дремавшие до тех пор желания и устремления. Связывая свой внутренний мир с тем, что происходит вне его, мы многократно повышаем вероятность новых событий, устанавливаем скрытые до тех пор связи между событиями и возможностями.

## **Навык № 5: активация**

Менеджерам и руководителям кажется очевидным, что для плодотворной работы подчиненных надо держать «в форме». Хотя этот подход стимулирует сосредоточенность на задаче, он же душит всякую спонтанность и самостоятельность мышления. Как ни парадоксально это звучит, но для того, чтобы как-то уравновесить эти приоритеты, необходимо новое принуждение, которое освободило бы людей от механически усвоенного поведения. Активация призвана лелеять опыт, порождающий интуицию, которая высвобождается лишь в свободной атмосфере повседневной и профессиональной жизни. В лучших организациях и учреждениях всячески тренируют эту «мышечную память», которая заставляет людей творчески и активно реагировать на неожиданные ситуации.

## **Навык № 6: соединение и установление связей**

Интернет предоставляет нам поистине неограниченные возможности устанавливать с миром самые разнообразные, незапланированные и неожиданные связи. Способность оптимизировать количество и качество связей с другими людьми – один из самых мощных факторов, стимулирующих раннее и частое появление благоприятных возможностей для использования интуитивной прозорливости.

## **Навык № 7: доступность**

Лучший способ приспособления к стремительно меняющемуся миру – замена жестких стен, которыми большинство организаций и учреждений стремится отгородиться от внешнего мира, структурами, более напоминающими полупроницаемые мембраны. Для этого необходимо разработать технику и инструментарий, обеспечивающие свободный обмен информацией и создание осмысленных отношений между сотрудниками организации и клиентами и партнерами за пределами компании. В общении такого рода должны участвовать не специально назначенные представители. Чтобы интуиция могла найти выход, всем сотрудникам организации следует активно общаться с внешним миром.

## **Навык № 8: притяжение**

Некоторые люди обладают необъяснимой способностью притягивать к себе ситуации, стимулирующие интуитивную прозорливость. Неожиданные удачи извергаются из них, словно горячая лава из вулкана. Это люди, овладевшие искусством притяжения, способные использовать все вышеперечисленные навыки, чтобы отображать в мир свои цели и гарантированно привлекать к себе самые ценные события, людей, идеи и возможности.

\* \* \*

Понимание и усвоение этих навыков поможет нам иначе взглянуть на многие допущения, которые мы считаем естественными

и само собой разумеющимися для бизнеса. Очень часто существует огромная пропасть между вольным духом, который расцветает в отсутствие жесткой структуры, и твердолобыми планировщиками, которые жить не могут без такой структуры. Восемь перечисленных навыков помогут перебросить мост через пропасть.

## **Двойной капкан**

Прежде чем мы перейдем к делу, надо напомнить об осторожности. Если верно, что планирование серендипности может усилить роль интуиции в наших предприятиях, то верно и противоположное. Мы можем создать отношения и обстановку, которые задушат всякое стремление поймать удачу, – и часто мы делаем это с пылом, достойным лучшего применения.

Как мы уже показали, нормальная работа большинства учреждений и компаний подразумевает подавление любых поползновений в этом направлении. Причина проста: компании стремятся стимулировать предсказуемость и снижать риск. Существует почти маниакальная страсть к исключению всякой случайности из деятельности компании – либо путем ежеквартальных заданий по прибыльности, либо постановкой конкретных целей, либо построением цепи приоритетов, либо тысячами иных способов. Сюрпризы нам не нужны. Они ставят под угрозу нашу работу и положение на рынке и, что еще хуже, нарушают ощущение (часто иллюзорное), будто все у нас под контролем.

Когда мы добавляем в эту смесь право на интуитивное действие, творчество, выставляющее на посмешище строгий контроль, мы часто оказываемся в ловушке. Это «двойной капкан», который угрожает всем перечисленным навыкам, когда их начинают применять на практике. Мы наблюдали этот феномен во всей его устрашающей красе совсем недавно, во время празднования 40-летия Республики Сингапур.

Сингапур – крошечный город-государство, похожий на точку восклицательного знака, на северной оконечности Малайзии. Правящая политическая партия – Партия народного действия – привела экономику страны к процветанию и росту и бессменно руководила страной с 1965 года. К 40-й годовщине своего

правления она воодушевила пять миллионов граждан Сингапура новым лозунгом, призывающим к дальнейшим достижениям: «Мы сами создадим свое будущее». Гражданам Сингапура было что праздновать – за предыдущие 40 лет они создали одно из экономических чудес Юго-Восточной Азии с ростом валового внутреннего продукта в среднем на 7,5 % в год. Молодым городом-государством во всем мире восхищались не только в связи с экономическими успехами, но и в связи с низкой преступностью, чистыми улицами и высокотехнологичной инфраструктурой.

Кроме того, Сингапур известен своим драконовским законодательством. Гражданам строго предписано, что они могут делать и говорить, и положены суровые наказания за ослушание. Писатель Уильям Гибсон<sup>[26]</sup> однажды в статье для журнала Wired назвал Сингапур «Диснейлендом со смертной казнью»<sup>17</sup>. «Начинаешь подозревать, – писал он, – что причина, по которой на улицах так мало полицейских, заключается в том, что у каждого человека этот полицейский сидит внутри. Главный закон – конформизм. Какое бы то ни было творчество здесь не поощряется».

Поэтому во всем мире сразу обратили внимание на новую кампанию, начавшуюся под лозунгом: «Будьте спонтанными, будьте непосредственными!»

Действительно, к 2004 году правительство осознало, что давит потенциал нации слишком строгим социальным контролем, и решило изменить атмосферу общества, привести ее в соответствие с его прославленной эффективностью. Премьер-министр без всякой иронии заявил: «Если мы хотим создать храброе общество, то должны обеспечить немного риска и возбуждения». При этом он добавил: «Наше отношение к общественным нормам так сильно изменилось, что мы даже разрешили прыжки с тарзанки». New York Times по этому поводу не без ехидства заметила: «Запрет на жевание резинки будет отменен в отношении лиц, которым жевание будет предписано врачом»<sup>18</sup>.

Тем не менее 40 лет авторитарного правления наложило на общество неизгладимый отпечаток. Ответом сингапурских граждан на нововведение стало, как всегда, беспрекословное подчинение. Правда, в этом случае приказ следовать своим спонтанным побуждениям противоречил всем остальным ограничениям, предписанным одержимым порядком правительством. Два сигнала – быть спонтанными и не делать ничего неожиданного – были образцом противоречивости.



## Классический двойной капкан

Этим термином часто пользуются психологи и системные аналитики для описания безумного сценария. Власть выставляет два требования, которые противоречат друг другу на двух разных логических уровнях. Какой бы инструкции ни следовала жертва, она неизбежно нарушит другую, и разумное поведение будет невозможным. Положение обычно усугубляется тем, что жертва не способна сформулировать проблему. Часто она даже не подозревает о существовании проблемы, но все вызывает у нее внутреннее напряжение и неудобство<sup>19</sup>. Эту немыслимую ситуацию нам не раз приходилось наблюдать в компаниях, с которыми мы работали. Как от сотрудников от нас требуют честности, а потом распекают за беспардонность. Нам говорят, что надо быть искренними, а потом ругают за легкомыслие. Нас призывают думать нестандартно и тут же загоняют в прокрустово ложе бесчисленных инструкций и правил.

Правда, у Сингапура есть шанс избежать попадания в двойной капкан. Через 6 лет после начала кампании «Будьте спонтанными, будьте непосредственными!» начинают вырисовываться контуры нового Сингапура – более энергичного, личностного и спонтанного. Помогла, конечно, прогрессивная политика премьер-министра, но настоящим творцом нового общества стало новое поколение, которое иначе относится к выбору жизненного пути и не знает прежних ограничений. Не ограниченные необходимостью полного подчинения, молодые граждане Сингапура смотрят на мир и видят такие возможности, которых не могло даже вообразить поколение их родителей. Еще 10 лет назад у модного кутюрье в Сингапуре не было никаких перспектив, но сегодня положение изменилось к лучшему. Джо-Со, 35 лет, начавший разрабатывать одежду под маркой Hansel, не только процветает, но и сумел приобрести международную известность. «Когда мне будет 60 и я буду

вспоминать это время, – говорит он, – я увижу, что был одним из первопроходцев, которые изменили наше общество». Признаки культурной оттепели видны в городе повсеместно<sup>20</sup>.

Психологи считают, что есть способ освободиться из двойного капкана, но для этого надо в первую очередь изменить основные правила, по которым мы живем и работаем, и отказаться от логики, создавшей проблему. Во-первых, проблему надо признать, назвать противоречащие друг другу правила, накидывающие смиренную рубашку на общество, сделать их достоянием гласности; во-вторых, следует принять новый стиль мышления, который позволит разрешить конфликт.

Именно этой цели служит наша запланированная прозорливая интуиция. Мы сознаем, что если понимать это словосочетание буквально, то оно не может не показаться внутренне противоречивым. Невозможно, конечно, запланировать то, что по определению не поддается планированию. Но организации, учреждения и компании – структуры, которые не могут жить без планов. Для них единственный способ принять неожиданное и использовать его – оставить для неожиданностей и случайностей место в планах. В следующей главе мы посмотрим, как разрешить этот парадокс, найти «золотую середину», чтобы не пришлось выбирать между парализующей предсказуемостью и неуправляемым хаосом. Запланированная интуитивная прозорливость даст вам и вашему предприятию возможность активно и со знанием дела осваивать неизведанное.

Ключ к успеху – любовь к неведомому и неожиданному. Если мы хотим добиться успеха в нынешнем стремительно меняющемся мире, то у нас нет иного выбора, кроме как смотреть в лицо неопределенностям, подстерегающим нас за каждым углом. И если мы сегодня, пытаясь раскрыть механизм удачи, опираемся на опыт гигантов – известных бизнесменов, философов, ученых, изобретателей и художников, с которыми вы встретитесь на страницах нашей книги, – то не в последнюю очередь благодаря

интернету, безмерно ускорившему поиск информации и облегчившему контакты с самыми разными людьми. В мире, который с каждым днем меняется все стремительнее и многое из необходимого нам становится непредсказуемым, нашим лучшим союзником может быть только удача.

## **Глава 2**

### **Навык: движение**

## Бегство из неволи

Жизнь – это движение и перемены.  
То, что перестает двигаться, умирает.

*Твайла Тарп*<sup>[27]</sup>

Если вы спросите себя, благодаря чему возник Pixar – студия подвижной компьютерной графики, создавшая такие хиты анимации, как «История игрушек», «Суперсемейка» и «В поисках Немо»<sup>[28]</sup>, то вы, скорее всего, дадите самые разные ответы: фантастический художественный вкус, умение создать увлекательный сюжет, преданность делу компьютерной анимации и так далее.

Но если бы вы задали этот вопрос Стиву Джобсу, основателю Pixar и человеку, благодаря которому появились эти поразительные мультфильмы, то он, вероятно, дал бы совершенно иной ответ. Наверное, он бы сказал, что все получилось благодаря внутреннему дворику его компании.

И вот почему. В 2000 году, когда Pixar только начинала свой долгий и славный путь на поприще анимации, Джобс подыскивал место для команды талантливых людей, которые могли понадобиться ему для создания киностудии мирового класса. В конце концов он и его коллеги Эд Кэтмелл и Джон Лассетер купили старую фабрику Del Monte в Эмеривилле – маленьком городишке, притулившемся между Беркли и Оклендом в Южной Калифорнии, на противоположном от Сан-Франциско берегу залива. Новые владельцы планировали превратить старый заводик в кампус мирового уровня, в котором эффективно будут работать дизайнеры, программисты и аниматоры.

Джобс был твердо убежден в том, что самое важное в деятельности Pixar – не работа отдельных людей, а тысячи рутинных, повседневных взаимодействий между сотрудниками организации. В конце концов, создание двухчасового компьютерного мультфильма – задача, непосильная для одного человека. Для того чтобы поддержать уровень художественного мастерства, которого уже добился к тому времени Pixar, Джобс нуждался в помещении, которое бы максимально облегчало необходимое взаимодействие.

Научный обозреватель Джона Лерер<sup>[29]</sup>, рассказавший в New York Times о том, как Джобс проектировал здание, пригодное для решения поставленных задач, писал: «Джобс прекрасно понимал, что недостаточно просто создать большое пространство; надо было убедить людей приехать туда и остаться. Главной проблемой было усадить рядом представителей несовместимых сообществ – чокнутых компьютерных фанатов и мультипликаторов – и заставить их плодотворно сотрудничать. Джобс настоял на том, что наилучшее решение – разместить разных специалистов в одном помещении, где они смогут одновременно с разных точек зрения разобраться в данной проблеме».

Первый представленный архитектурный проект оказался далек от желаемого идеала. По мнению Джобса, в таком помещении плодотворная работа была бы сильно затруднена. Студия, по первоначальному замыслу, должна была состоять из трех отдельных зданий: в первом должны были расположиться ученые-компьютерщики, во втором – администрация, в третьем – художники-мультипликаторы. Джобс с порога отменил этот проект. Такое архитектурное решение, по его мнению, сильно препятствовало бы творческому сотрудничеству и взаимодействию. Он хотел чего-то лучшего.

Согласно новому плану, разработанному самим Джобсом, вместо трех отдельных зданий было построено одно – большое, просторное, наполненное воздухом и светом. Чтобы стимулировать

общение сотрудников, Джобс принял экстраординарное, но очень эффективное решение: бóльшую часть вспомогательных, но жизненно важных служб, регулярно посещаемых всеми сотрудниками по несколько раз в день, находят в внутреннем крытом дворике здания, чтобы заставить сотрудников регулярно вставать и покидать рабочие места. Конференц-залы, кафетерии, кофе-бар, почтовые ящики и даже магазин подарков были устроены в одном месте, точно посередине здания. Джобс хотел там же расположить и туалеты, но архитекторы не согласились с этим решением из чисто практических соображений.

Новое решение полностью себя оправдало. Вынужденные несколько раз в день выходить во внутренний дворик сотрудники часто сталкивались с коллегами из других подразделений и руководителями всех уровней. Обычно такие встречи заканчивались ничем, но иногда приносили неожиданные плоды. Почти у каждого сотрудника Ріхаг есть в запасе история о случайной встрече, оказавшейся весьма ценной для работы. Такие встречи происходили в очереди в буфете, на складе, куда люди приходили за бумагой. Случайные разговоры, невольно подслушанные беседы становились источником ценной информации, помогающей решать те или иные проблемы.

По словам биографа Джобса Уолтера Айзексона<sup>[30]</sup>, интеллектуал и генератор идей Ріхаг Джон Лассетер так отзывался о спроектированном Джобсом здании: «Теория Стива начала работать с первого дня. Я регулярно сталкивался с людьми, которых до этого не встречал месяцами. Никогда в жизни не видел я учреждения, которое бы так способствовало сотрудничеству и творчеству».

Конечно, такие случайные встречи происходят и во многих других учреждениях. Каждый из нас может вспомнить полезные и удачные неожиданные столкновения. Разница – в случае Ріхаг – состоит, однако, в том, что там они не были полностью случайными. Они стали результатом удачной планировки здания, которая сама

подталкивала людей к случайным встречам, – это было здание, специально построенное для ловли удачи.



## Творческие соударения

Интуиция – это совокупность положительных результатов, выпадающих на пересечении удачного шанса и творчества:

$$\text{Интуитивная прозорливость} = \text{Счастливым случай} + \text{Творчество}$$

Эта формула отражает наше убеждение в том, что вы обладаете способностью и силами ковать собственную удачу, повысив роль прозорливой интуиции в своей жизни. У вас может сложиться впечатление, что активно воздействовать можно только на второй элемент правой части приведенной выше формулы. Единственный способ не упустить случай – это улучшать собственные творческие способности. Такая мысль может кого угодно привести в уныние, но поверьте: не надо быть гениальным творцом, чтобы пожинать плоды интуитивной прозорливости. Есть способы повлиять и на первый элемент – счастливый случай.

Попробуйте проанализировать, как вы обычно проводите свой рабочий день. Все мы ведем себя абсолютно стереотипно и предсказуемо: встаем, завтракаем, едем на работу, занимаем рабочее место, выполняем какую-то задачу, иногда посещаем какие-то встречи, едем домой. Мы встречаемся с одними и теми же людьми на одном месте и изо дня в день делаем в принципе одно и то же. Таковы трудовые будни. Именно этого – постоянства, надежности и приверженности рутине – ожидают работодатели.

Если же вы пытаетесь поймать удачу, то рутина может стать помехой на этом пути. Выполнение одних и тех же действий, контакты с одними и теми же людьми, неизменная обстановка – не лучшие условия для столкновения с чем-нибудь новым и важным. Как говорил американский изобретатель Чарльз Кеттеринг<sup>[31]</sup>, создатель современного электромотора, этилированного бензина,

холодильника и воздушного кондиционера: «Не сидите на месте, и у вас появится шанс столкнуться с чем-то очень важным и интересным в тот момент, когда вы меньше всего этого ожидаете. Мне ни разу не приходилось слышать, чтобы кто-то натолкнулся на удачную идею, сидя на одном месте».

«Не сидеть на месте» означает «двигаться». Движение – основа навыка запланированной интуиции. Это сырье удачи, главный навык, которым вы должны обладать для того, чтобы воспитать в себе интуитивную прозорливость. Под движением мы понимаем постоянное стремление оказаться в незнакомой ситуации, но в привычной обстановке. Ключевое понятие здесь – привычная обстановка, ведь двигаться – не значит бесцельно блуждать с места на место. Мы имеем в виду не бесцельную смену обстановки, а встречи с незнакомыми прежде людьми и знакомство с новыми идеями, имеющими непосредственное отношение к вашей работе, проектам, интересам. Двигаться – повышать вероятность встречи с новыми опытом, возможностями и информацией, важными для вас и вашей работы. Движение – активный переход в новую ситуацию, в которой такие встречи возможны и вероятны.

Овладевая навыком движения, как и другими рассматриваемыми в этой книге навыками, следует помнить, что интуитивная прозорливость касается вещей, которых вы *не ищете* целенаправленно. Двигаясь, вы не пытаетесь найти определенные, заранее известные ситуации, возможность или нужную вам информацию. Сотрудница Ріхар, встретившая нужного ей человека в очереди в буфете, встала туда не потому, что искала этой встречи, а просто потому, что хотела есть! Движение – способ обнаружения нужных вам вещей, притом что вы и сами не знаете, когда, где и от кого вы их получите. Иногда вы даже не знаете, что именно вы найдете и для чего это вам нужно.

Короче, движение – это бегство от рутины при осознанном стремлении узнать что-то новое и неведомое. Разыскивая новых людей, разведывая новые места или постигая опыт, лежащий за

пределами вашей рутинной деятельности, – а еще лучше делая все это вместе, чтобы во время работы исследовать новые пути, – вы даете шанс этим опыту, информации и возможностям найти вас. Что-то окажется важным и ценным для вас, что-то – нет. Главное – открыться, чтобы потом судить, важны ли эти новые приобретения для вас или нет (есть способы улучшить способности «отделять зерна от плевел», о чем мы поговорим в следующих главах). Движение повышает ваши шансы наткнуться на что-то действительно стоящее.

В этом заключается основная польза движения: главное – не оно как таковое, а неожиданные творческие соударения как его естественный результат. Мы движемся, потому что куда-то идем или хотим что-то сделать, а попутно надеемся столкнуться с неожиданной идеей, направлением или сведениями, которые могут оказаться для нас чрезвычайно важными. Но нам это не удастся, если мы не будем сознательно создавать ситуации, где могут происходить такие полезные соударения.

## **Давайте двигаться**

Когда речь заходит о выработке навыка к движению, очень легко сделать первый шаг. На самом деле вы уже наверняка двигаетесь, особенно если вы курильщик.

Курение – несмотря на вред, который оно причиняет вашему здоровью, – часто оказывает благотворное влияние на работу организаций, причем по очень простой причине: правила, запрещающие сотрудникам курить на рабочих местах, гонят их в специально отведенное место – обычно это помещение рядом с основным зданием. Там, в общем загоне и в условиях ограничения времени – на выкуривание сигареты уходит пять минут или немного больше, – происходит неформальное общение людей из разных подразделений компании, начальников и рядовых сотрудников. Пару раз в день курильщик имеет уникальную возможность свободно пообщаться с другими курящими – причем состав их постоянно немного меняется. Хотя бóльшая часть этих контактов не приводит ни к чему полезному, иногда все же человек имеет шанс познакомиться с новой идеей, новым направлением, новой концепцией, новым ответом на старый вопрос. И ради этого надо было всего лишь встать с места и пройти несколько десятков метров.

Двигаться очень просто, особенно на первых порах. Но не обязательно рисковать собственным здоровьем, чтобы увеличить шансы на удачу. Помимо походов в курилку, существует множество возможностей для того, чтобы больше «двигаться» на своем привычном рабочем месте. Посещение мероприятий и семинаров, устраиваемых различными отделами и подразделениями вашей организации, участие в проектах, в которых заинтересованы сотрудники смежных подразделений, и даже совместный обед в кафетерии с новыми людьми могут добавить толику движения в вашу рутинную профессиональную жизнь.

Несмотря на впечатление легкости, постоянно двигаться трудно. По опыту мы знаем, как трудно двигаться в наших корпоративных учреждениях. Ежедневная рутина, как сирена, поет нам свои сладкие песни, соблазняя привычкой и комфортом, и нас уstraшает сама мысль о поиске свободного времени для того, чтобы наткнуться на что-то новое и неизведанное. Вам придется выйти на новую дорогу, где вы попадете в незнакомое окружение, а это нелегко. Мы уже и не говорим о том, что перспективы смутны и неясны, так как вы не можете заранее знать, будет ли от движения какая-то польза и каким окажется его результат. Отсутствие ясности давит мотивацию. И, кроме того, у вас же есть работа – привычная рутинная работа, которую, в конце концов, вы должны делать!

Дальше – хуже. Дело не только в чисто личностных трудностях, связанных с мотивацией к движению. Большинство из нас работает в компаниях, которые, в отличие от Pixar, отнюдь не стремятся поощрять перемещения сотрудников. Как это ни печально, в большинстве организаций руководство создает такие условия, которые враждебны самой идее движения. На каком основании мы это утверждаем? Что мы увидим, если внимательно присмотримся к обстановке, окружающей нас в учреждении? Мы увидим массу препятствий для свободного движения. Мы называем их «огороженными кабинками»<sup>1</sup>.

Ох уж эти кабинки! Эти пластиковые и стеклянные кубики стали неотъемлемым элементом офисной жизни. С тех пор как их впервые внедрили в практику в конце 60-х годов прошлого века, они стали стандартом, расчленяющим нашу профессиональную жизнь. Это явление зашло настолько далеко, что, по данным Steelcase – главного производителя офисной мебели в США, – в 70 % компаний сотрудники работают в стеклянных клетках, с трех сторон огороженных невысокими – в половину стандартной стены – перегородками.

Но, несмотря на их повсеместное распространение – об этом знает любой читатель комиксов о Дилберте<sup>[32]</sup>, – эти огороженные

клетки являются самым злокозненным аспектом современной офисной жизни. Эти вездесущие, отчуждающие и тоскливые, как серый туман, аквариумы стали символами торжества эффективности над индивидуальностью, конформизма над характером и производственного процесса над людьми. Когда Майк Джадж, режиссер-постановщик популярного фильма «Офисное пространство»<sup>[33]</sup>, захотел показать бегство главного героя от тирании унижительной поденщины, он заставил героя разрушить перегородки огороженной клетки – герой ломает стену, как будто убегая из тюрьмы. (Тот парень наверняка был готов наконец начать двигаться!)

Самое интересное во всей этой истории – хотите верьте, хотите нет – то, что изначально офисные клетки были задуманы для поощрения движения. Их создатели верили, что это творение освободит офисных сотрудников от изоляции и тяжелой монотонности труда. Как же мы докатились до «Дилберта»? Краткий экскурс в историю огороженных клеток поможет понять, почему во многих организациях у руководства возникает аллергия на движение.

Исходная конструкция небольшой, отгороженной прозрачными невысокими перегородками кабинки была предложена двумя специалистами: Максом де Пре, одним из руководителей корпорации Herman Miller – второго по значимости производителя офисной мебели в США, и Робертом Пропстом, главой исследовательского отдела той же корпорации. Первая версия кабинок, названная Action Office, поступила в продажу в 1968 году. Конструкция была основана на эклектической смеси воззрений архитекторов, инженеров и теоретиков бизнеса, писавших свои труды в предшествовавшие десятилетия, и представлялась – в частности, де Пре – началом новой эры открытой, эффективной и более гуманной офисной жизни.

Де Пре и Пропст (как, впрочем, и многие архитекторы и проектировщики того времени) искренне считали, что традиционная

корпоративная обстановка с узкими коридорами и отдельными кабинетами – анахронизм жесткого бюрократического прошлого, вошедшего в непримиримое противоречие с грядущим светлым будущим. Будущее требовало совершенно иного офисного дизайна, который позволит – естественно! – людям сосредоточенно и добросовестно работать, но одновременно обеспечит «свободный поток идей», считавшийся в конце XX века залогом успешного бизнеса. Авторы полагали, что идеи не могут пробиться сквозь закрытые двери отдельных кабинетов.

Сейчас трудно в это поверить, но де Пре и Пропст свято верили, что маленькие кабинки с широкими, без дверей, входами и низкими перегородками позволят сотрудникам видеть друг друга и таким образом ощущать единство. Сотрудники, встав, могли приветствовать друг друга, общаясь открыто и без помех. Маленькие кабинки были призваны снять барьеры между людьми, находящимися на разных ступенях иерархической лестницы: исчезнут угловые кабинеты руководителей, их кабинки станут неотличимыми от кабинок рядовых сотрудников. Вместо того чтобы изолировать сотрудников, слегка отгороженные рабочие места объединят их. Кабинки не будут препятствовать общению, они будут его стимулировать. Вместо того чтобы сдерживать распространение знаний, кабинки позволят любым идеям быстро находить путь от рядового сотрудника до главы компании, сидящего в таком же загоне. Кабинки должны были, по замыслу авторов, повести наше дружное стадо к сияющим высотам открытости и свободного обмена информацией.

Ну что ж, информационная экономика действительно снизошла на нас, но никто и не думает благодарить за это огороженные полуоткрытые кабинетики. Они не объединили сотрудников. Напротив, они показали, как далек может быть коллега, сидящий в нескольких футах от тебя, если вас разделяет низкая хлипкая стена.

Первым от этого изобретения пришел в ужас один из его создателей. Пропст публично сетовал на «монолитное безумие»,

которое он подарил миру. Тот факт, что даже один из создателей огороженных кабинок считает себя теперь Франкенштейном, породившим чудовище, говорит о том, что против благородной идеи ополчились весьма влиятельные силы.

Так почему же идея де Пре и Пропста сработала совсем не так, как им хотелось?

Самый очевидный виновник – деньги. Action Office был первоначально задуман в виде модульной системы, которую можно было приспособить для конкретного человека, выполняющего конкретную работу. Но для руководства большинства компаний ее прелесть заключалась не в ее приспособляемости, а в том, что она требовала меньше места. В один загон можно было засунуть больше людей, чем в отдельный кабинет. Значит, можно было сэкономить на площади, приходящейся на одного сотрудника. Так родилась система, напоминающая загоны для скота.

Но корпорации не только сберегали деньги за счет экономного использования пространства. «Эффективность» и «экономия времени» стали в глазах боссов еще одним выгодным следствием внедрения кабинок. То, что больше людей втиснули в меньшие помещения, означало, что людям теперь можно было тратить меньше времени на перемещение. Сбивание людей в тесную кучу, естественно, позволяет уменьшить расстояние, которое надо пройти сотруднику, чтобы что-то сделать. Ему требуется меньше времени на то, чтобы встать, найти нужного сотрудника или подойти к принтеру. По крайней мере теоретически, чем меньше движения, тем больше времени на работу. Но только в том случае, если узко толковать понятие работы.

Безжалостная эффективность и гипотетическая экономия времени стали между тем самым мощным ударом по грезам де Пре и Пропста. Огороженные пространства не только не объединили сотрудников, устранив пороки традиционной кабинетной системы. На самом деле ситуация ухудшилась: возможностей для общения и взаимодействия с коллегами стало еще меньше. Возможно,



закрытые двери кабинетов не способствовали движению сотрудников и обмену информацией, но огороженные пространства, напоминающие стойла для скота, препятствуют движению и обмену. Если вы не двигаетесь, то вы ни с кем не встретитесь.

Задним умом все крепки. Теперь, оглядываясь назад, мы видим, как удивительно точны были де Пре, Пропст и их современники в оценке путей развития современного бизнеса и как грубо они ошиблись в своем пути достижения цели. Свободный поток информации действительно стал жизненно важным условием существования современного бизнеса. Этот факт осознали как раз в конце 60-х. Компьютерные сети и интернет сделали для такого развития неизмеримо больше, чем огороженные загоны для сотрудников. Сегодня целые компании занимаются только тем, что передают информацию. Люди и организации делают огромные состояния только благодаря тому, что в нужное время и в нужном месте завладели важными данными. И в эпоху, когда обмен информацией происходит со скоростью света, мы продолжаем сидеть в своих проклятых огороженных кабинках.

Наше руководство считает, что экономия времени и движения – стремление к тому, чтобы тратить меньше времени – способствует большей сосредоточенности каждого сотрудника на своем деле. Верно это или нет – это не более чем предположение, – выгоды такого подхода сводятся на нет отрицательными последствиями изоляции и инертности.

Искусство и навык движения – выход из привычной рутины, создание новых положений в знакомом контексте для повышения вероятности случайных соударений – очень важны для нас как личностей. Но это очень важно и для организаций, в которых мы работаем. Компании в целом начинают работать лучше, если, подобно Pixar, создают пространство для неожиданных встреч и возможностей, порождаемых движением. Недостаточно только того, чтобы отдельные люди начали двигаться в ожидании удачи. Надежно и постоянно должна двигаться и вся организация, а это требует не

одной только индивидуальной мотивации, но и, как полагали де Пре, Пропст и Джобс, коллективного действия и вложения средств. Двигаться надо всем, чтобы вам и вашей компании светила звезда удачи.

Именно эту фундаментальную задачу и пытались решить де Пре и Пропст, изобретая свои кабинки с невысокими стенками, но их идею извратили до неузнаваемости. Однако несколько десятилетий спустя Джобс, лучше своих предшественников понимая, что требуется для внедрения в работу интуитивной прозорливости, движения и творческих соударений, отказался от системы де Пре и Пропста. Последний фильм Pixar «Тачки-2»<sup>[34]</sup> стал еще одним подтверждением правильности его тактики.

В опубликованной в New Yorker статье о Джобсе и Pixar Лерер пишет о принятом на студии подходе к работе – целенаправленно задуманном движении, которое позволяет соединять разные идеи и концепции вне строгих планов и традиционной иерархической системы. Удачные решения – результат «счастливых совпадений». Это очень меткая формулировка, поскольку она обозначает неожиданный творческий эффект, возникающий, когда представители разных областей знаний совместно попадают в ситуацию, в которой рождаются новые направления и открытия<sup>3</sup>.

Проведенные недавно исследования объясняют, почему случайные совпадения так часто приводят к наилучшим результатам. В книге «Различия: как сила различий порождает лучшие группы, компании, школы и общества»<sup>[35]</sup> доктор Скотт Пейдж, профессор политологии и экономики Мичиганского университета, приводит эмпирические доказательства пользы от привнесения в решение проблем разных (но непременно существенных для дела) точек зрения<sup>4</sup>.

Пейдж стал первым, кто использовал компьютерные модели для демонстрации того, что разнообразие не просто лучше однородности, – оно часто стимулирует природные способности

людей к решению сложных проблем. Сам Пейдж говорит об этом прямо и без обиняков: «Случайная группа умных специалистов в разных областях превосходит по эффективности группу лучших специалистов по решению какой-то конкретной узкой проблемы».

В своем интервью газете New York Times<sup>5</sup> Пейдж объясняет, почему это так: «В реальной жизни мы сталкиваемся с очень сложными проблемами. Они могут поставить в тупик любого. Если в организации, где мы работаем, все думает одинаково, то все встанут в тупик при решении проблемы, споткнувшись на одном и том же месте. Но если в компании есть люди, обладающие разным инструментарием, то они встанут в тупик в разных местах».

Согласно доктору Пейджу, польза, которую мы как индивиды приносим в решении проблем, увеличивается в условиях разнообразия подходов к решению, потому что в этой ситуации мы можем объединить свою точку зрения со взглядами других людей, а это расширяет диапазон доступных нам ответов. Или, как выражается сам Пейдж: «Как индивиды мы можем достичь немногого. Мы всегда ограничены нашими способностями... В коллективе это ограничение снимается. Мы обладаем невероятными способностями мыслить по-разному. Эти различия сеют семена инноваций, прогресса и понимания».

Модель Пейджа этим и ограничивается. Она не поясняет, как использовать разнообразие для достижения желаемого результата. Вот один из советов – «встряхнуть котел». Организуя Pixar, Джобс понял, что разнообразие точек зрения – конек его организации, и мешают этому разделяющие людей стены и рутинная инерция. Джобс понимал, что подспудно в компании существует необходимое разнообразие мнений и точек зрения, достаточное для прорыва, но предопределить последний не могло даже самое тщательное планирование. Потенциал коллективного разума сотрудников – сосредоточенных на взаимозависимых, но различных проектах и задачах – никогда не смог бы реализоваться, если бы их интуиция и знания не были объединены новым, тоже интуитивным способом.

Архитектурная находка Джобса «встряхнула котел», густо заселенный людьми самых разных специальностей, с самыми разными представлениями о работе и по-разному смотревшими на мир. Само пространственное решение застройки позволило сделать случайные творческие соударения рутинной частью рабочего дня каждого сотрудника<sup>6</sup>.

Схемы и рутина – необходимые, но не достаточные элементы успешного управления бизнесом. По-настоящему крупные организации, как Pixar, осознают необходимость создания условий для неожиданностей и поощряют серендипность. Конечно, любая компания может нормально работать без творческого движения и случайных соударений, но мы готовы держать пари, что лучшие компании – те, которые, подобно Pixar, по максимуму используют преимущества движения, делают его неотъемлемой частью повседневной деятельности. Такие компании с большей вероятностью пожинают ценные плоды своей работы.

## **Движение по плану**

Для тех, кто забеспокоился, прочитав написанное выше, спешим заметить: нет, вам не придется сносить здание компании или организовывать внутренний дворик, для того чтобы привести движение в работу организации или в свою собственную деятельность. Если пространство, в котором вам приходится работать, не годится для того, чтобы сделать движение неотъемлемой и необременительной частью повседневного труда, то надо найти альтернативный способ. «Встряхнуть котел» может любой человек на любой ступеньке иерархической лестницы.

При отсутствии физических условий и напряженном рабочем графике очень трудно начать двигаться, но тем не менее можно сделать следующие шаги. Самый простой из известных нам способов не требует даже перестановки мебели. Вы сами должны регулярно, на законном основании покидать офис. Прекрасный способ оказаться в незнакомой ситуации, но в привычном окружении – посещение конференций по специальности, рабочие встречи, семинары, интернет-конференции или неформальные встречи с единомышленниками в узком кругу. Неважно, где вы услышали новую идею – в выступлении коллеги из другой компании или от незнакомца в вестибюле во время перерыва. Она может заставить вас взглянуть на привычные и знакомые явления под совершенно новым углом зрения. Чем больше времени вы сможете выкроить для максимально частого посещения разнообразных встреч и мероприятий, не ограничиваясь рутинными регулярными конференциями, тем больше у вас шансов на удачную встречу, о необходимости которой вы до этого ни разу не задумывались. Удача будет подстерегать вас тем чаще, чем более привычными станут ваши «отрывы» от рабочей рутины.

Посещение конференций и встреч – очень простая и доступная форма движения, приемлемая для большинства организаций:

подавляющее большинство компаний поощряют карьерный рост своих сотрудников. Это не доставляет руководству особых хлопот, и двигаться легче, когда организация, в которой вы работаете, поддерживает вас в благом начинании. Компания может сделать и следующий шаг, создав структурные предпосылки для того, чтобы движение стало регулярным, – например, организуя конференции, встречи, семинары и другие мероприятия в самом учреждении.

Проблему сочетания событийных и структурных возможностей поощрения серендипности компания, созданная Джобсом, решила с помощью учреждения «Пиксарского университета»<sup>7</sup>, задачи которого выходят далеко за рамки повышения квалификации сотрудников. Наряду с обычными курсами усовершенствования там есть кафедры театра импровизаций, живописи; есть и кафедра подготовки сценаристов. Кроме того, университет готовит специалистов по всем аспектам компьютерной кинематографии. Занятия могут посещать сотрудники и руководители всех уровней и специальностей. Сотрудники не только получают представление о других аспектах общего дела – такая программа профессиональной подготовки, наряду с архитектурными усовершенствованиями, позволяет сотрудникам из разных подразделений тесно общаться между собой в условиях, где нивелируется разница в образовании и положении в иерархии компании. Совместное изучение искусства импровизации или техники работы со светотенью позволяет сотрудникам Pixar вступать в отношения, которые невозможны во время обычной работы. Такая обстановка создает предпосылки для творческих соударений.

«Девяносто процентов своего рабочего времени вы проводите в клетке, так как вынуждены выполнять какую-то определенную, раз и навсегда заданную работу, – говорит Билл Полсон, заместитель директора Pixar по производственной стратегии. – В университете они отсутствуют. Стены рушатся, и вы становитесь полновластным хозяином своих творческих идей».

Компании, склонные поощрять, а не подавлять движение, находят множество способов так структурировать работу, чтобы стимулировать поведение, благоприятное для счастливых случайностей. Конкретные способы поощрения движения могут быть разными в разных организациях, но всегда должны присутствовать три необходимых элемента: структура, допускающая движение; усиливающий движение ритуал; и культура труда, поощряющая движение. Любой из этих факторов повысит подвижность сотрудников компании, но только их сочетание делает движение, а следовательно, и серендипность неизбежными.

Классическое сочетание этих трех факторов можно показать на примере Рихар: структура (архитектура здания), ритуал (такие необходимые действия, как сходить за почтой или на обед) и культура (сближение иерархических ступеней, провозглашенное Джобсом). Добавьте сообщество талантливых, самоотверженных, преданных делу, добросовестных сотрудников – и на выходе получите ВАЛЛ-И<sup>[36]</sup>. Спустимся с небес на землю и посмотрим, что происходит с вашими курящими коллегами. Мы снова видим сочетание тех же элементов: структуры (удобное помещение вне рабочего места), ритуала (возможность выйти из помещения, проветриться и спустить пар) и культуры (запрещение курения на рабочем месте). На выходе мы получаем в одном и том же месте встречи предсказуемо случайных групп.

Если посмотреть на дело с такой точки зрения, то мы увидим, что не только серьезные изменения порождают сильные сдвиги – движения можно добиться и ценой очень небольших перемен. Когда хочется поймать удачу и воспользоваться счастливым случаем, нужно сделать всего лишь шаг в нужном направлении. А поскольку любая компания обладает структурой, культурой и ритуалом повседневной деятельности, то не представляет большого труда изменить атмосферу, усовершенствовав хотя бы один из этих трех элементов. Если приложить немного усилий, то такие изменения помогут плодотворно воспользоваться прозорливой интуицией,

серендипностью. Именно так поступили компании Twitter, Message Bus и Gangplank.

## **Twitter – пересмотр структуры<sup>8</sup>**

Дик Костоло<sup>[37]</sup>, CEO Twitter – феноменальной системы передачи публичных сообщений – руководя такой в высшей степени необычной компанией, естественно столкнулся с уникальными трудностями. Как главе одной из самых бурно растущих и невероятно успешных новых организаций, ему пришлось разработать особую стратегию, чтобы справиться со стремительными изменениями внутри самой организации. Дик очень просто решил проблему структуры – он ликвидировал все перегородки, оставив «полностью открытое» пространство без отдельных кабинетов и замкнутых помещений.

По мнению Костоло, современное офисное пространство должно быть максимально открытым. Стены и перегородки надо снести, чтобы человек, находящийся в одном конце помещения, мог видеть, что происходит в другом углу. Оставшиеся закрытые помещения надо превратить в комнаты с парой столов, но использовать их не в качестве личных кабинетов, а для встреч или телефонных разговоров, когда сотруднику надо уединиться. Костоло убежден, что такой подход стимулирует движение по трем причинам и использовать его можно в любом учреждении, а не только в такой новой интернет-компании, как Twitter.

Во-первых, по его мнению, «скорость общения порождает скорость исполнения. Новости распространяются в открытом пространстве быстрее, чем в закоулках из узких коридоров и маленьких личных кабинетов. Когда все одновременно узнают, что происходит в компании, людям легче совместно действовать сообразно обстоятельствам». Иными словами, открытое



пространство взамен личных кабинетов и даже отгороженных кабинок увеличивает вероятность творческих соударений. Снятие барьеров, разделяющих людей, ликвидирует и барьеры, разделяющие идеи.

Во-вторых, «трения порождают трения, прозрачность порождает прозрачность. Одна из задач открытого рабочего пространства состоит в том, чтобы организация стала прозрачной сверху донизу. Когда группа разработчиков изо дня в день слышит, как люди из вспомогательных служб оправдываются по телефону перед заказчиками, инженеры сами начинают задумываться о качестве своих продуктов. Много раз случайно услышанный телефонный разговор помогал предотвращать крупные неприятности... Такой быстрой интуитивной реакции невозможно добиться, когда люди сидят в отдельных кабинетах. В этом случае возникают трения и конфликты. Их разрешение требует трудных переговоров, а такие беседы в небольших компаниях обычно приводят лишь к еще большим трениям». Ускорение потока данных – серьезное конкурентное преимущество, так как сотрудники, имеющие непосредственный доступ к обширной информации, могут быстрее принимать решения, чем люди в традиционно организованных учреждениях, где такой доступ сильно ограничен.

Третья причина отказа от кабинетов и огороженных кабинок, по мнению Костоло, заключается в том, что это позволяет поддерживать высокую мотивацию сотрудников. «Прелесть большого открытого пространства, – утверждает Костоло, – заключается в том, что вы не просто сидите на одном месте и тупо стучите по клавишам. Если вы этим и занимаетесь, то на глазах у всех. Когда вы слышите, как руководитель отдела продаж разговаривает по телефону с особо трудным клиентом, то вы не сможете просто сидеть на месте и лениво чесать затылок. Вам захочется помочь коллеге, вы чувствуете себя частью команды, частью коллектива».

И, наконец, Костоло выделяет еще одно преимущество такого подхода: он сокращает дистанцию между начальниками и подчиненными, столь характерную для компаний с традиционной организацией. Уменьшение дистанции – огромное благо, когда речь идет о скорости обмена идеями. «Хотят люди признавать это или нет, – говорит Костоло, – но они держатся за свои кабинеты исключительно из статусных соображений». Он добавляет, что такая позиция не всегда помогает делу: «Это заставляет людей работать на статус, а не на результат».

### **Message Bus: изменение ритуала<sup>9</sup>**

Вероятно, есть один ритуал, который так или иначе выполняется в любой группе, в любом учреждении: ритуал принятия пищи. Ведь каждому из нас надо есть, не так ли? Все чаще наша суматошная профессиональная жизнь заставляет нас, не отрываясь от компьютерного монитора, достать из сумки бутерброд и есть его, запивая кока-колой. Иногда мы отправляемся обедать в компании старых приятелей и за едой говорим с ними о том же, о чем говорили вчера и позавчера. Регулярность приемов пищи в знакомой обстановке делает обеденный перерыв идеальным временем для вылазок во имя движения.

Новая компания под названием Message Bus («Шина сообщений»), расположенная в Милл-Вэлли, активно этим пользуется. Один из основателей компании Нарендра Рочеролл говорит, что всех успехов в бизнесе он добивался только в обстановке, которая поощряла широту мышления, и поэтому, основав собственную компанию, начал внедрять запланированную интуицию в практику своего детища. Он начал с ежемесячных обеденных мероприятий, любовно названных им «Посиделки везения». Нарендра заказывает обед и приглашает выступить на нем какого-нибудь гостя для своих 15 сотрудников, а также для всех, кто в это время находится в

здании, если они изъявят желание послушать. Обсуждаемые темы не обязательно касаются технологии, они могут быть очень разными в зависимости от пристрастий и интересов выступающего. Цель этих посиделок, по мнению Рочеролла, заключается не в том, чтобы вдолбить в головы сотрудников необходимую информацию, а в том, чтобы познакомить их с чем-то новым и посмотреть, не посетит ли их после этого вдохновение.

«Я не упускаю ни единого шанса дать людям возможность выйти за рамки привычного мышления, – говорит Рочеролл. – Можно по-разному тратить время и ресурсы, но будет лучше, если вы воодушевите людей и позволите им мыслить по-разному. Когда руководишь группой людей, лучше всего дать им доступ к максимально широкому спектру разнообразных идей».

Почему эти посиделки так эффективны в небольшой компании, где трудится пара десятков человек? Потому что в них нет ничего нарочито тяжеловесного. Событие происходит в рамках существующего ритуала – люди так или иначе оставляют работу в полдень, едят и переводят дух. В этот момент они готовы принять вызов. Более того, это не требует смены обстановки – неожиданность может произойти и в знакомом помещении. Форма может быть разной: лекция, социальное мероприятие или выступление народного ансамбля. Эффект такого нарушения ритуала заключается во встряске, оживляющей людей, которые в противном случае не сдвинулись бы с места.

Начинание оказалось настолько успешным, что Рочеролл стал искать другие способы знакомить своих людей с новыми идеями. Например, по его словам, «каждый четверг мы устраиваем сетевые лекции специалистов и мыслителей самого разного профиля, которые в течение 20 минут рассказывают людям о чем угодно<sup>10</sup>. Кто знает, может быть, какое-то слово лектора зажжет искру в душе разработчика или кто-нибудь из моих людей вдруг разгадает одну из великих загадок мироздания. Кто знает? У нас есть возможность создать условия, в которых такое вполне может случиться».

Конечно, существуют сотни ритуалов, исполняемых людьми в любой организации: от посиделок с кофе до ежеквартальных встреч в отделах продаж. Неопытному взгляду они представляются угрозой удаче, препятствием, в силу своей предсказуемости уничтожающим всякую надежду на интуитивную прозорливость и творческие озарения. Нам же они кажутся благоприятной возможностью для плодотворного вмешательства.

## **Gangplank: изменения в культуре отношений и труда<sup>11</sup>**

Итак, мы рассмотрели примеры того, как крупные компании – Pixar и Twitter – как и небольшая, с дюжиной сотрудников, компания Message Bus приводят в движение своих сотрудников. В каком-то смысле именно маленькие компании получают наибольшие выгоды от движения: их руководство может принимать решения быстрее, чем громоздкие иерархические структуры больших корпораций. Действительно, самая новаторская компания из всех, с кем нам приходилось сталкиваться, которая на полную мощность использует возможности запланированной интуиции – это не сетевой гигант и не корпорация, а маленькая организация, где работает небольшая группа единомышленников. Она расположена в городке Темпе (Аризона), в пригородной общине Феникс. Компания называется Gangplank.

Основатели описывают Gangplank как рабочее пространство, предназначенное для сотрудничества, а все силы и способности сотрудников направлены на «создание обстановки инноваций и творчества» в местном бизнес-сообществе городка Феникс. В здании компании расположились офисы самых разных компаний, сотрудники которых работают бок о бок, обеспечивая экономический рост в тихой заводи аризонской глубинки. Для достижения этой цели руководство Gangplank с самого начала запланировало поощрение интуитивной прозорливости.

Один из основателей, Дерек Нейборс, вспоминает, что компания была создана от отчаяния. Все понимали, как тяжело найти возможности для бизнеса в этой провинциальной общине. Нейборс говорит: «Тогда, в 2007 году, мы – группа начинающих специалистов – начали встречаться и поняли, что у всех нас приблизительно одинаковые мысли. Люди говорили, что при первой же возможности упакуют чемоданы, заберут семьи и уедут подальше от Аризоны. Основных причин было три: недоступность начального капитала, недостаток талантливых инженеров или отсутствие людей с разными специальностями, которые могли бы составить работоспособную деловую команду».

Молодые люди собирались, однако, решить свои проблемы, не покидая общину. Решив, что главная проблема в недостатке финансирования, они потряхнули мощной и на собственные деньги учредили несколько компаний, чтобы посмотреть, что из этого получится. Однако несмотря на то, что дело шло, им казалось, что оно продвигается слишком медленно. «Хотя бизнес развивался довольно успешно, – рассказывает Нейборс, – всем было ясно, что выше потолка не прыгнуть, потому что нет нужных связей. У нас не было доступа в нужные сообщества, чтобы добиться реального, настоящего успеха».

Они снова вернулись к первоначальному плану. Если дело не в деньгах, то что еще они упустили? Тогда они решили, что вся проблема заключается в культуре отношений – в городе отсутствовала атмосфера, необходимая для того бизнеса, которым они хотели заниматься. «Мы чувствовали, что для нас в Аризоне просто нет места. Нам нужны были место и время для развития наших идей, чтобы чувствовать себя частью чего-то большего, чего-то великого». Они решили, что самый надежный способ добиться этого – создать условия для обмена идеями, развития культуры такого бескорыстного обмена, чтобы появилась возможность роста. «Мы посчитали, что если мы соберем вместе людей, то объединим на маленьком пятачке разнообразные идеи, и чем меньше будет

пространство, тем больше будет возможностей для проявления интуиции и удачных решений. Ты делишься своими идеями с другими людьми, слышишь, о чем они думают, и со временем у тебя начинают кристаллизоваться мысли. Таким образом сокращается время, необходимое для создания и разработки идеи. Так возникают истинные инновации».

Свой новый подход к бизнесу группа иронично назвала «хаосом». Они считали, что если концентрация хаоса окажется достаточной, то из него может родиться что-то по-настоящему оригинальное и творческое. «Мы твердо убеждены в том, что для плодотворных взаимодействий между людьми нужна определенная доза хаоса, – говорит Нейборс. – Художники, бизнесмены, технари должны оказаться в одном пространстве, чтобы они общались и взаимодействовали, потому что именно хаос создает отношения, которые никто не может прогнозировать заранее. Идеи носятся в воздухе, сталкиваются и разлетаются в разные стороны, словно шарики. Мы понимаем, что запланировать благополучный результат в принципе невозможно, но, планомерно создавая хаос, мы повышаем шансы того, что в результате получится что-то дельное. Gangplank стала для нас чашкой Петри, в которой мы соединили разные культуры, чтобы посмотреть, как на практике работает наша теория».

Сегодня, по словам основателей, наилучший вариант – это не двое фанатов в гараже, а 50 основателей на одном складе.

С целью испытать свою теорию творческого хаоса команда Gangplank оценила всевозможные аспекты организации работы, чтобы выбрать форму, в наибольшей степени способствующую движению. Во-первых, было понятно, что рабочее пространство должно быть как можно более открытым, чтобы стимулировать сотрудничество – как рутинное, так и неожиданное. Как Костоло в Twitter, они решили не оставлять мест, где можно было бы по-настоящему уединиться. Но Gangplank пошла еще дальше – в этой

компании людям приходится общаться и взаимодействовать просто потому, что у них нет другого выбора!

По мнению Нейборса, речь идет о чем-то большем, нежели просто открытое пространство. Работающие в Gangplank понимают, что существует этическое требование делиться с другими – идеями, знаниями, оборудованием и иногда даже пространством, пуская на свою «территорию» сотрудников других компаний. Все устройство компании просто подталкивает к использованию знаний и оборудования в самых разных целях, а это поощряет сотрудников изменять условия и обстановку так, чтобы они в наибольшей степени способствовали решению конкретной задачи. В компании движутся не только люди – само пространство и предметы мебели находятся в непрерывном движении.

«Мы никогда не мешаем людям изменять обстановку и условия на их усмотрение, – говорит Нейборс. – У самого входа стоят столы, которые можно перемещать куда угодно. Иногда столы вообще выносят, для того чтобы, например, устроить в зале концерт или выставку, и тогда посетители могут подумать, что у нас здесь концертный зал или художественная галерея. Если человек придет в Gangplank на следующий день, то не поверит своим глазам: в зале нет ни сцены, ни софитов, а все пространство уставлено столами. Обстановку можно менять, и люди могут невозбранно это делать в соответствии со своими желаниями».

Культура принятия решений в Gangplank также пронизана желанием обеспечить не только свободу маневра, но и гибкость самих решений. Обычно принимаются решения, которые здесь называют «минимально возможными». При любой потенциальной возможности изменения люди обычно задают себе вопрос: «Как принять такое решение, чтобы, если узнаем что-то новое, мы смогли внести в него коррективы?» Нейборс приводит следующий пример: «Перед нами встал вопрос о том, как должно выглядеть это помещение. Вместо того чтобы разработать конкретный подробный план и потратить на него месяцы, прежде чем пустить его в

эксплуатацию, мы решили начать его использовать сразу, а потом по ходу дела исправлять то, что нам не понравится».

Команда Gangplank считает время и пространство ресурсами, открытыми и доступными для всех. Очень часто все здание целиком используют для проведения каких-либо мероприятий. «У нас происходит масса разных событий, – говорит Нейборс, – но мы редко организуем их сами. Мы предоставляем организаторам открытое пространство, которым они могут пользоваться по собственному усмотрению. Вы хотите провести здесь мероприятие? Отлично! Нам не нужно ничего делать. Любой желающий может им пользоваться! Здесь было проведено множество массовых мероприятий только благодаря такому подходу».

При всем своем своеобразии культура отношений в Gangplank точно так же способствует случайной удаче, как и в Pixar. Она на любом уровне воплощает цель – облегчение неожиданных ценных взаимодействий. Стратегия оказалась настолько успешной, что теперь компания осваивает неохваченные общины Аризоны, призывая их создавать свои аналоги Gangplank. Нейборс утверждает: «Сейчас мы занимаемся вопросом о том, чтобы распространить наш опыт на другие места. Сможем ли мы создать там новые “чашки Петри”? Сможем ли обеспечить хаотическую обстановку для живых талантливых людей, чтобы поощрить их к творчеству, чтобы они неограниченно могли делиться друг с другом своими идеями? Если мы это сделаем, то, возможно, сумеем везде стимулировать инновации».



## **Риск и вознаграждение**

Движение – этот первый и необходимый навык интуитивной прозорливости – может породить страх. Открыться неожиданностям, целенаправленно идти на риск – такой подход может вызвать ужас у отдельного человека и, в еще больше степени, у организаций, которые привыкли добиваться успеха, исключая из своей деятельности любой риск и заменяя его тщательно отработанной рутинной. Когда основатели Gangplank называли свой подход к поиску удачной стратегии «хаосом», они нисколько не шутили. Внедрение движения и запланированной интуиции в деятельность компании действительно может показаться добровольным погружением в хаос. Причем у руководства большинства компаний возникают сомнения: сможет ли оно справиться с ним?

Неважно, что мы делаем для того, чтобы движение и случайные творческие соударения стали частью рутинной работы. Мы должны осознавать горькую истину: такой подход всегда подразумевает немалый риск, который нам придется принять. Мы создаем возможности для случайностей, если хотим активно действовать, но при этом ставим себя в новую, неудобную ситуацию, и, главное, все наши усилия могут оказаться тщетными. Чтобы сделать что-то новое и хорошее, нужно смириться с вероятностью того, что мы не найдем искомое или не получим то, на что рассчитывали.

Пытаться поймать удачу – значит время от времени ставить себя в неустойчивое положение. Только в неустойчивости и неопределенности гнездится способность к интуитивной прозорливости и появляется шанс создать что-то по-настоящему значимое или великое. Вслед за Нейборсом можно сказать: «Когда все это – пространство, открытость, шансы, хаос, возможности – объединяешь с юмором и духом превосходства, то из этой адской смеси образуется новшество».

## **Глава 3**

### **Навык: готовность**

## Анатомия «чокнутого» мозга

Воображение – мать правды.

*Шерлок Холмс*<sup>[38]</sup>

Профессор извлек из клетки белоснежного кролика с тревожно подрагивающими розовыми ноздрями. Шестеро студентов второго курса медицинского факультета Нью-Йоркского университета с любопытством ждали, что будет дальше. Доктор Льюис Томас<sup>[39]</sup>, заведующий кафедрой патологической анатомии, окинул студентов взглядом из-за стекол массивных круглых очков.

– Вчера вечером я сделал этому милому созданию инъекцию папаина – фермента, извлеченного из папайи. Давайте теперь посадим рядом с ним кролика, которому папаин не достался.

Профессор извлек из соседней клетки второго такого же белого кролика и посадил его рядом с первым.

– Итак, что вы видите?

Студенты радостно заулыбались, а некоторые даже рассмеялись.

– У кролика, получившего инъекцию, висят уши!

Да, так оно и было. Обычно у кролика уши стоят торчком, а у того, которому профессор ввел папаин, уши безвольно свисали по обе стороны головы.

Доктор Томас демонстрировал этот опыт сотни раз, в том числе и своим коллегам – просто для того, чтобы понаблюдать за реакцией кролика. Результат всегда был одним и тем же: каждый раз возникало это косметическое изменение. Впервые Томас наблюдал этот эффект совершенно случайно семью годами ранее. В то время он занимался вопросами лечения ревматизма и испытывал на кроликах различные лекарства. Папаин он испробовал просто потому, что этот фермент оказался под рукой. Как и все другие

ферменты, он не оправдал надежд, но Томас заметил, что у кролика, получившего инъекцию, обвисли уши.

– Отчего так происходит? – спросил один из студентов.

– Это загадка. Я много лет пытался ее разгадать, но безуспешно.

Доктор Томас приложил массу усилий, но так и не смог приблизиться к решению. Он показал студентам этот эффект только для того, чтобы продемонстрировать им интересный необъяснимый феномен. Профессор занялся другими проблемами, а к этой нерешенной задаче он возвращался лишь изредка.

Все изменилось в следующие несколько секунд.

## **Дело о вислоухих кроликах<sup>1</sup>**

Наша история начинается в 1955 году, когда Томас впервые наблюдал описанное действие папаина на уши кроликов. Приблизительно в то же время другой профессор столкнулся с таким же феноменом – доктор Аарон Кельнер, патологоанатом из Корнелльского университета.

Это было удивительно. Два доктора, работавших в нескольких часах езды друг от друга, одновременно случайно наткнулись на один и тот же феномен. Но здесь начинаются различия. Доктор Томас занялся этим вопросом, чтобы на него ответить, а доктор Кельнер не обратил на висящие уши никакого внимания и вскоре забыл о них.

История науки в тот момент дала редкий шанс провести, так сказать, контролируемое исследование интуитивной прозорливости. В чем разница между двумя учеными, имевшими одинаковое образование и одинаковую квалификацию, что привело одного к открытию, а другого – к утрате интуиции? Почему они по-разному подошли к проблеме? Может быть, у одного было больше ресурсов и свободного времени? Или дело в личных и профессиональных пристрастиях?

Доктор Томас принялся рассказывать замороженным студентам, как он исследовал проблему. Он готовил срезы уха и искал в нем изменения. Соединительная ткань была интактной, не наблюдалось ни воспаления, ни повреждений. Профессор внимательно исследовал и хрящи, хотя и прекрасно знал, что они представляют собой инертную ткань, вяло реагирующую на внешние воздействия. Но и там доктор Томас не обнаружил никаких признаков патологии.

Увидев возможность для студентов попрактиковаться в ремесле патологоанатома, доктор Томас, повинуясь какому-то импульсу, принял быстрое и, как оказалось, судьбоносное решение.

– Если вы не верите мне на слово, то давайте сделаем срезы вместе.

Обычно доктор Томас исследовал уши только тех кроликов, которым была сделана инъекция папаина. Он рассчитывал на то, что прекрасно знал, как выглядят под микроскопом нормальные ткани. Но на этот раз – для студентов – он решил все сделать по правилам. Студенты сделали срезы нормального и пораженного уха.

Приготовив срезы, студенты приступили к их изучению. Доктор Томас помогал им, заглядывая в микроскоп.

Томас велел студентам положить под объективы микроскопов срезы хряща здорового кроличьего уха и уха кролика, получившего инъекцию. Профессор поочередно рассматривал срезы. От озарения у него перехватило дыхание. Теперь он знал ответ, столько лет ускользавший от него. Дело было все-таки в хряще.

– Вот оно!

Он не нашел ответ раньше, потому что никогда не делал срезы здоровых кроличьих ушей, не желая понапрасну губить животных. Стало ясно, что у получившего инъекцию папаина кролика хрящевая ткань менее плотная. Это было заметно только при непосредственном сопоставлении препаратов.

Эта мелочь позволила Томасу натолкнуться на разгадку основной причины повреждения тканей при таких заболеваниях, как ревматоидный артрит. Стало ясно, какими лекарствами можно лечить эту болезнь. Загадка была разгадана в тот момент, когда Томас меньше всего этого ожидал. Теперь причина казалась доктору Томасу очевидной. Но если решение было таким простым, то почему его не нашел доктор Кельнер?

## В чем разница?

Само собой напрашивается объяснение Луи Пастера<sup>[40]</sup>: «Случай благоприятствует только подготовленным». Но возникает вопрос: «Что такое подготовленный ум?»

Можно предложить следующее краткое определение: это мысленная готовность человека уловить и сформулировать новую идею на основании противоречивого наблюдения. Если навык движения повышает вероятность творческих соударений – сырого материала интуиции, то навык готовности позволяет нам сделать шаг, придающий смысл соударению, наполняющий его конкретным содержанием.

Случай с обвисшими ушами кроликов позволяет предположить, что готовность ума – это нечто большее, чем может показаться на первый взгляд. Если мы внимательно присмотримся к этой истории, то увидим, что есть три аспекта, которые привели доктора Томаса к научному прорыву. Эти особенности поведения содержат в себе ответ на вопрос, почему одни люди видят закономерность там, где другие не видят ничего. Все вместе они и определяют навык готовности. Вот они:

1. *Томасом двигало чистое любопытство.* Ученый не мог отвязаться от размышлений о том, почему обвисли уши кроликов, хотя этот вопрос не касался целей текущего научного исследования. Когда его спрашивали, почему он об этом думал, Томас отвечал: «Я думал только о том, что это очень интересно». Личная мотивация – чистое любопытство, помноженное на удовольствие, – оказалась более важной, чем формальная цель исследований. Напротив, доктор Кельнер посчитал феномен слишком банальным для того, чтобы всерьез заняться его изучением<sup>2</sup>. Этот ученый увлеченно занимался исследованием сердечно-сосудистых заболеваний. Кардиология не только была его специальностью; вся лаборатория

занималась исключительно сердечно-сосудистой патологией. Кельнер забыл об ушах, поскольку они не имели прямого отношения к теме исследования, которым он тогда занимался.

2. *Томас оказался способен «ухватить исключение».* Когда ученый в первый раз ввел кролику папаин, он сразу заметил комический эффект, в то время как Кельнер обратил на него внимание только после нескольких десятков инъекций папаина. Томаса поразила также регулярность появления этого феномена – она редко встречается в научных исследованиях. Он понял, что у такого явления должна быть какая-то очень мощная причина. Многолетнее чтение научной литературы и громадный практический опыт убеждали его в том, что эта регулярность очень важна. В результате он из года в год постоянно возвращался к этой загадке.

Подобно доктору Томасу, большинство великих ученых демонстрировали свою способность сосредоточиваться на необычном. Например, сын Чарльза Дарвина рассказывал, что таким качеством в избытке обладал его отец: «У его ума было одно качество, дававшее ему особое и громадное преимущество при совершении открытий. Он никогда не упускал из вида исключения. Конечно, каждый человек замечает исключение, если оно повторяется достаточно часто, но у отца была замечательная способность *ухватывать исключение*». Другими словами, он не просто замечал феномен, но и, образно говоря, вцеплялся в него мертвой хваткой.

«Ухватывание исключения»<sup>3</sup> – способность сосредоточиться на проблеме, противоречии или феномене и постоянно о нем думать. Иными словами, это способность «надеть наручники на подозреваемого» и не отпускать его от себя ни на шаг.

3. *Он забыл прописные истины.* Говоря о подготовленном уме, мы обычно имеем в виду знания и практические навыки, приобретенные человеком за время работы в данной области. Как мы видели, это и в самом деле необходимый элемент готовности. Мы не можем судить о наблюдении, если не имеем ни малейшего



понятия о том, на что мы смотрим. Однако врачебная подготовка – также и самое серьезное препятствие для научного рывка. Знание в данном случае может оказаться смиренной рубашкой, тормозящей дальнейшее движение.

Вначале оба ученых проводили свои исследования одинаково. Каждый из них знал литературу и считал, что причина, скорее всего, не в хряще. Это допущение мешало и доктору Томасу двигаться дальше, несмотря на все его усилия. Это была, если можно так выразиться, его версия «Дня сурка»<sup>[41]</sup>: тоскливое получение из дня в день одних и тех же результатов при совершении одних и тех же действий. Но, как и в «Дне сурка», все повторения – всякий раз с едва заметными изменениями – в конце концов в совокупности привели к прорыву. Вся преподавательская рутина оказалась перевернутой с ног на голову в одно мгновение – и именно на уроке. Короче говоря, Томас подошел к проблеме так, словно он ничего не знал о ней прежде. Только взглянув на нее простодушным наивным взглядом, он смог найти ответ.

Мы видим, что подготовленный ум определяется как тем, что вытекает из его опыта, так и тем, что в него вложено. Это досадный парадокс: мы в состоянии видеть отклонение только благодаря своей профессиональной подготовленности, но важный прорыв мы можем совершить только в том случае, если сумеем ее отбросить. Конечно, нелегко забыть об истинности того, что мы «знаем». Знание слишком дорого нам достается, чтобы с легкостью от него отказаться.

## Интуитивный разум

Все три перечисленных выше пункта объединяет одна базовая истина: мы не можем создать новые возможности, если предварительно не создадим для них место в нашем собственном сознании. К сожалению, вся общественная система, частью которой мы являемся: предприятия, школы, правительство, – сконструирована так, чтобы переполнить наш ум. Научившись в школе членить учебные дисциплины в зависимости от решаемых задач, мы вкладываем все силы в наведение порядка, организацию и сегментацию любого процесса. В результате в нашем сознании остается мало места для сочетания и соединения разнообразных идей, а ведь интуитивная прозорливость построена именно на этой способности. Готовность необходима для того, чтобы держать открытым умственное пространство, предназначенное для познания нового. Готовность – исключительно важный элемент запланированной интуиции.

Чтобы увидеть такую готовность в действии и поучиться на примере, стоит провести какое-то время с человеком, одержимым какой-то проблемой. Такие люди в совершенстве владеют навыком готовности. Неважно, в какой области лежат его интересы. Это может быть программист, экономист, инженер, бейсболист, учитель современного танца. Конечно, два чокнутых могут иметь абсолютно разные интересы, но все они *одержимы любопытством в той области знаний, которая заставляет их забыть о себе*. Именно это в наши дни имеют в виду, когда называют человека одержимым. Именно поэтому многие – самые лучшие и самые умные – охотно вешают на себя этот ярлык.

Проведите с таким одержимым день, поговорите с ним о его работе и проблемах, над которыми он трудится, и вы заметите явные признаки ментальной готовности. Потребуется все ваше искусство

убеждения, чтобы такой человек открылся, но если вам это удастся, то он будет часами рассказывать вам о своем деле.

Чокнутые – люди, удовлетворяющие свой интерес не потому, что это их работа, но потому, что ими движет непреодолимая сила. Они просто не могут выбросить из головы объект своего увлечения. В результате они создают немало трудностей своим руководителям. Одержимые имеют такую сильную мотивацию – эстетическое удовольствие, чувство справедливости, невротическая навязчивость, озорство, юмор, – что традиционные стимулы, такие как деньги и продвижение по службе, практически не оказывают никакого влияния на их поведение.

Одержимых можно считать пришельцами с другой планеты. Они порой кажутся назойливыми чудаками, единственная цель которых – демонстрация глупости окружающих. Можно, однако, окружить себя такими увлеченными людьми и находить в этом удовольствие и воодушевление. Если вы сами одержимы, то и так прекрасно понимаете, о чем речь.

Слово «одержимый» мы используем намеренно. Оно, как и родственное ему понятие «хакер», используется как для положительной, так и для отрицательной характеристики человека – в зависимости от того, с какой точки зрения вы на него смотрите. Наши компании высоко ценят увлеченных специалистов, но никогда не продвигают людей, которые не вписываются в размеренный и освященный временем порядок. В результате одержимые часто оказываются аутсайдерами – и, как мы увидим, когда речь идет об интуиции, такое положение дает неиссякаемые преимущества.

Тем не менее в социальном плане одержимые не становятся отверженными. Напротив, это те самые личности, которые способны разрушить статус-кво, хотя их не всегда принимают в кругу избранных руководством. Одержимые страстны, красноречивы, умны и часто говорят правду, которую никто не желает слышать.

Если присмотреться к архетипическим чертам одержимого, то можно заметить в них что-то очень детское. Прислушайтесь к речам

четырех– или пятилетнего ребенка – и вы, скорее всего, услышите рассказ о предмете его текущей одержимости: «Звездных войнах», бабочках, машинках или мамочке. Обратите внимание, как ребенок соотносит эти предметы со всеми остальными. Дети не видят четко очерченных границ между тем, что занимает их ум, и окружающим их головокружительно сложным миром. Любопытство их естественно – когда-то мы все тоже были такими.

На страницах этой книги мы познакомим вас со многими одержимыми – малоизвестными предпринимателями и корпоративными бунтарями, садово-парковыми дизайнерами и героями спорта. Некоторых вы знаете – в бизнесе много чокнутых, от Марка Цукерберга до Марты Стюарт, – но о большинстве услышите в первый раз. Некоторые одержимые незаметны, так как их профессиональная принадлежность не позволяет так их назвать, но у них разум «чокнутых». Мы начнем знакомство с этими людьми с великого баскетбольного тренера Фила Джексона<sup>[42]</sup>.

## Мастер дзен<sup>4</sup>

Одержимые часто отличаются бурным темпераментом, ими движут неумная тяга к достижениям, стремление сломать стереотипы, оставить в жизни яркий след. Ради этого они способны идти на смертельный риск и проявлять способность к бескомпромиссной борьбе. В то же время навык концентрации внимания на интересующем их предмете позволяет им разумно рассуждать во время работы, даже когда вокруг полный хаос и неразбериха. Эти взаимно уравновешивающие друг друга черты – пламенное любопытство, умноженное на умение свободно мыслить, не отвлекаясь, – основные элементы навыка готовности.

Редкий человек воплощает в себе инь и ян – способности одновременно страстно любить свое дело и возвыситься над сиюминутными мелочами – в большей степени, чем Фил Джексон, знаменитый баскетбольный тренер, питомцы которого – Chicago Bulls и Los Angeles Lakers – 11 раз становились чемпионами. Рост Джексона – 7 футов<sup>[43]</sup>, но его увлеченный разум отбрасывает еще более длинную тень.

Баскетбол – идеальная лаборатория для испытания запланированной интуиции. «Только спорт неведомым образом сплетает воедино несущихся с безумной скоростью игроков, которые в какой-то момент начинают думать и действовать как один человек», – говорит Джексон. Контратаки в баскетболе часто начинаются неожиданно, когда в обороне соперника вдруг образуется брешь. Но основа таких импровизированных атак – плановая работа тренера и готовность команды, которая проявляется, когда она выходит на площадку.

В мае 2001 года команда Джексона LA Lakers играла в финальной серии с San Antonio Spurs. На последних минутах третьего периода, несмотря на все усилия ведущих игроков – Шакила О’Нила и Коби

Брайанта<sup>[44]</sup>, Lakers уступали соперникам 7 очков. Дело шло к проигрышу, который перечеркнул бы результаты предыдущих 17 побед. Именно в этот момент обычно невозмутимый Джексон сделал нечто из ряда вон выходящее: он сцепился с арбитром и получил технический фол.

Судья велел Джексону покинуть площадку. Тот отказался подчиниться и получил еще один фол. Джексон прекрасно понимал, что после этого он автоматически выбывает из игры. Он повернулся и вышел из зала.

Оставшиеся без тренера игроки посоветовались и, переломив ход игры, сумели победить. Что же произошло?

– Решающий момент наступил, когда Фила вышвырнули с площадки, – рассказывал после игры нападающий Lakers Шакил О’Нил. – Я собрал ребят и сказал им: «Что ж, будем играть сами». И они выложились.

Душой команды на последней минуте стал легендарный Коби Брайант, но зрители отметили, что вел он себя не так, как обычно. Как правило, он играл в одиночку, не упуская шанса отличиться, но в тот момент он жертвовал своими эффектными бросками ради команды, помогая товарищам.

Выход Джексона из игры не был случайностью – то была его классическая стратегия. Если команда вдруг начинала играть слабо, Джексон никогда не брал тайм-аут, надеясь, что игроки сами примут на поле верное решение. Он всегда был великим мастером влияния на психологию своих подопечных, бесчисленными способами поощрял их к проявлению коллективного потенциала. Он брал талантливых, но плохо управляемых игроков – например, Коби Брайанта и Майкла Джордана – и собирал вокруг них победоносную команду.

Секретным оружием Джексона была одержимость, пропитывавшая всю его тренерскую философию: дзен-буддизм, замешанный на идеях движения нью-эйдж<sup>[45]</sup> и христианства. Джексон прекрасно знал, что авторитарный стиль работы может привести к самым

плачевным результатам. В своей работе он следовал принципу «самоотверженность – душа командной игры». Эта философия противоречила всем устоявшимся канонам тренерской работы. Ее мог придерживаться только такой тренер, который, превосходно разбираясь в тонкостях, хотел извлечь пользу из самых нетрадиционных источников, если чувствовал, что это может повысить качество игры. В подходе Джексона соединилось, казалось бы, несоединимое: воззрения восточной философии и суровая дисциплина пятидесятнической церкви, в традициях которой он был воспитан. Добавьте к этому личностные качества сильного человека, способного противостоять общественному мнению, – и вы получите одержимого спортом тренера.

Еще больше впечатляет способность Джексона заражать своей страстью игроков. Изменив дух взаимоотношений в команде, Джексон создал ситуацию, ломавшую стереотипные представления о том, что должно происходить в спортивном зале. Он собирал игроков в круг и делился с ними мудрыми легендами о священном белом буйволе. Он устраивал коллективные медитации, развивая в игроках способность к «открытой сосредоточенности» и стараясь избавить их от склонности к рассудочности. «Очищайте сознание, – говорил он своим подопечным. – Слушайте, наблюдайте, замечайте». Как ни странно, эти необычные ритуалы действовали: они лишали игроков привычного комфорта, но взамен помогали не упускать возможности, возникавшие во время игры. Можно сказать, что Джексон воспитывал у игроков способность к интуиции, готовность к случайностям. Во время игр постоянно происходили неожиданные и, по всей видимости, абсолютно невозможные события. Методика Джексона пробуждала в игроках все дремавшие в них способности.

Он сам говорил так: «Моей целью было найти такую систему, которая бы вдыхала силы во всех игроков, а не только в лучших, позволила бы им духовно расти и жертвовать своим самолюбием ради команды». Тактика Джексона заставляет его воспитанников рассуждать, как он, менять мнения о своих способностях и усваивать

его систему убеждений. Тренер, известный как Мастер Дзен, буквально влил в головы игроков свою одержимость. Результатом стали беспрецедентные в истории баскетбола победы.



## Ориентация на странности<sup>5</sup>

Доктор Томас тоже был одержимым<sup>6</sup> и, как и Джексон, искал вдохновения за пределами обыденного. Да, он был увлеченным ученым, но у него были и другие интересы, которые очень влияли на его работу. Томас был совсем молодым человеком, когда началась эра джаза, – он выпивал в подпольных барах во времена сухого закона и писал юмористическую прозу. Он полностью отдал дань забавам и беспардонности того периода, но с тех пор на всю жизнь полюбил поэзию и литературу. Занимаясь серьезной наукой, Томас одновременно снискал известность как автор научно-популярных книг, в которых виден его незаурядный литературный талант. Он даже получил национальную премию за ставшую классической книгу «Жизнь клетки»<sup>[46]</sup>.

Эта страсть позволяла Томасу и в науке видеть то, чего не замечали другие. Сам ученый установил эту связь еще в 1974 году и, не стесняясь, назвал таких людей, как он сам, мутантами. «Люди, способные до глубины души удивляться любопытным явлениям, всегда будут мутантами. У них немного изменены рецепторы, которыми они воспринимают услышанную от других информацию, да и процессы ее обработки в мозге тоже очень своеобразны, так что на выходе всегда оказывается что-то новое, наполненное новым смыслом и содержанием... Вероятно, таких мутантов вокруг нас больше, чем мы думаем»<sup>7</sup>.

Легендарный коммерсант и писатель Сет Годин идет еще дальше. Он считает, что, для того чтобы достичь успеха в современном бизнесе, надо быть «чокнутым», или, как он сам кратко говорит: «Следующие прорывы в производительности и экономическом росте будут, несомненно, обусловлены вниманием к выходящим из ряда вон странностям».

Годин подчеркивает, что раньше одержимым было трудно удовлетворять свою страсть – это требовало невероятных усилий, так как было тяжело добывать нужные знания, особенно если интерес относился к разряду тайных. Посещение мест, где можно найти что-то действительно интересное, представляло собой проблему. Интернет изменил все: он позволяет людям добыть любую имеющуюся информацию. Поэтому неудивительно, что культуры «чокнутых» расцвели ныне пышным цветом: теперь мы можем удовлетворить все, даже самые своеобразные прихоти.

Проблема заключается в том, что культура одержимости пока плохо прививается в бизнесе.

Компании – детища нашей индустриальной эры, возникшие одновременно с предприятиями, которыми они должны были управлять, – построены в соответствии с механической, машинной логикой. Самостоятельность каждого человека ограничена предписанной ему ролью и положением в иерархии. Организационная схема, по которой мы все работаем, – продукт этой индустриальной эры. Истинный навык готовности – страстная сосредоточенность и способность видеть связи между явлениями, которые на первый взгляд не имеют между собой ничего общего, характерная для одержимых, – не может в полной мере развиваться в таких жестких условиях.

Мы привыкли думать, будто готовность – это всего лишь способность логически мыслить. В конце концов, логика – повседневный навык, который позволяет нам решать такие проблемы, как «надо ли мне пойти к врачу?» или «можно ли съесть остатки вчерашнего обеда?» Однако большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся в стремительно меняющемся мире, вопросов, которые нам досаждают и от которых зависит наш успех или неудача, с помощью прямолинейной логики решить невозможно. Это верно в отношении многих профессий – будь то конструирование, работа на быстро меняющемся рынке или улаживание конфликтов с покупателями и заказчиками.

Жесткая логика – основа нашего образования и деловой карьеры, но она ничем не может нам помочь при формулировании новых идей или гипотез, необходимых для того, чтобы справиться с непредсказуемыми изменениями. Философ-прагматик Чарльз Сандерс Пирс<sup>[47]</sup> заметил эту проблему и понял, что новые идеи обязаны своим появлением отказу от логического мышления. Пирс считает альтернативный способ формулирования идей другой логикой, существование которой пока никем не признано, поэтому сам он называет соответствующее мышление абдуктивным суждением. Цель абдуктивного суждения – не наблюдение, а предположение. Традиционное рассуждение помогает сделать наилучший выбор из имеющихся идей, но не дает возможности рождать новые идеи, в то время как цель абдуктивного суждения – как раз создание новых гипотез. Только оно и рождает идеи – мышление, требующее от нас творческого подхода.

Как всегда, блестящее определение дал Альберт Эйнштейн: «Логика приведет вас из пункта А в пункт В. Воображение приведет вас куда угодно». Но «воображение» – это не главное слово в лексиконе большинства компаний. Мы поощряем сотрудников обещаниями денег и статуса, а затем, не колеблясь, отвращаем их от всяких попыток проявлять любопытство ко всему, что не касается работы. Политика, направленная на поддержание привычной организационной схемы труда, оставляет мало места для человека, занимающегося тем, что кажется другим отвлечением от дела. Хуже того, никаких преимуществ не дает умение забывать «правильный» способ работы, каковое проявил доктор Томас, когда «забыл» то, что считал верным, и нарушил правила. Это позволило ему сделать эпохальное открытие. Напротив, такое поведение – самый верный способ оказаться первым в списках претендентов на увольнение при сокращении штатов. Именно об этом однажды сказал Майкл Блумберг<sup>[48]</sup>, мэр Нью-Йорка и основатель компании Bloomberg News: «Крупные компании не склонны к инновациям, потому что

плодят бюрократию, которая приобретает первостепенную важность»<sup>8</sup>.

Здесь кроются парадокс и беда нашего времени: мы не знаем, куда девать людей, которые больше всего нужны нашим организациям и учреждениям. Это такая явная двойная ловушка, что в объявлениях о приеме на работу впору писать:

*КОМПАНИЯ ИЩЕТ ТВОРЧЕСКИ МЫСЛЯЩИХ ЛЮДЕЙ,  
СООТВЕТСТВУЮЩИХ НАШИМ ТРЕБОВАНИЯМ. ОДЕРЖИМЫМ  
ПРОСЬБА НЕ БЕСПОКОИТЬСЯ.*

## Преодоление дистанции

Если мы хотим надежно усвоить навык готовности, то нам предстоит найти способ так строить работу в организации, чтобы сотрудники становились одержимыми. Однако для этого нам необходимо понять, что приводит в действие этот навык – как люди приобретают ментальную готовность распознавать и творить новые идеи, опираясь на разрозненные и на первый взгляд не связанные между собой факты чувственного опыта.

Главное в готовности – способность мысленно дистанцироваться от проблемы, которую вы пытаетесь решить; иными словами, создать психологическое пространство между собой и текущей проблемой и суметь абсолютно по-новому посмотреть на нее. Например, доктор Томас смог посмотреть на проблему кроликов с обвисшими ушами свежим взглядом даже спустя много лет с тех пор, как он заинтересовался ею, поэтому он сумел распознать ответ, когда его увидел.

Часто мы наблюдаем ситуации, в которых люди обретают способность к новым решениям, потому что дистанцируются от текущей проблемы. Причину недавно удалось показать в исследовании, проведенном в Университете Блумингтона. В ходе исследования студентов просили письменно перечислить как можно больше разнообразных средств передвижения (например, мотоциклы, ролики, портативные реактивные двигатели и т. д.). Время выполнения задания было неограниченным. Все ответы считались правильными. Испытуемые имели право перечислять любые транспортные средства – от традиционных до самых фантастических.

Но в исследовании была одна изюминка: половине студентов сказали правду – оно было разработано сотрудниками того университета, где проводилось. Другой половине студентов солгали (обман, вероятно, один из главных рабочих инструментов

экспериментальной психологии), сказав, что исследование разработано греческими психологами.

Вам может показаться, что такая мелочь не может оказать какое-либо влияние на результат. Оказалось, что может, и еще как! Участники эксперимента, считавшие, что тест разработан в Греции, составляли более длинные списки и проявили бóльшую фантазию, чем те, кто был уверен, что его придумали в местном университете. Одно только упоминание о дистанции запустило воображение! Знакомая обстановка может набивать оскомину, а может нравиться, но в любом случае она душит творческие порывы.

После этого эксперимент повторили с целью убедиться в том, что в исходе опыта решающую роль сыграло именно расстояние, а не упоминание об иностранном государстве. Одной группе студентов сказали, что тест был разработан в учреждении, расположенном в «паре миль отсюда», второй – что в Калифорнии, в «двух тысячах миль отсюда», а студентам третьей, контрольной группы вообще не стали говорить, где расположен исследовательский центр.

Студентам были предложены три задачи на сообразительность. На решение каждой давалось две минуты. Для теста были выбраны задачи, доступные для людей со средними умственными способностями, но ответ сразу не представлялся очевидным. Это означало, что правильное решение вызывало чувство озарения. Итак, первая задача:

*Узник пытается бежать из тюрьмы. В камере он нашел веревку, длина которой вдвое меньше расстояния от окна до земли. Узник разделил веревку пополам, связал концы и спустился по ней до земли. Как он это сделал?<sup>9</sup>*

Результаты эксперимента подтвердили выводы предыдущего исследования. Студенты лучше справлялись с заданием, если считали, что оно было разработано где-то далеко. Этот небольшой нюанс, как выяснилось, важен для результата опыта.

Это было всего лишь одно из исследований, посвященных изучению идеи, которая в психологии называется *теорией уровня толкования (construal level theory)*<sup>10</sup>. Она исходит из того, что наше сознание представляет предметы, события, места, людей по-разному в зависимости от того, с какой психологической дистанции мы их воспринимаем. В первом из описанных выше экспериментов, когда студенты представляли себе средства передвижения в контексте «близости», они и мыслили более конкретно. Когда в контексте появлялась удаленность, студенты мыслили более абстрактно. Именно это мышление более высокого уровня дает возможность порождать новые идеи.

Теория уровня толкования показывает, что мы способны свободнее манипулировать концепциями и лучше соединять разнородные идеи, когда наш мозг функционирует в абстрактном режиме. Начав мыслить абстрактно, мы перестаем видеть отвлекающие внимание детали, занимающие нас, когда мы рассуждаем конкретно. Отвлекаясь от ненужных подробностей, мы можем сосредоточиться на сути дела, которую затем преобразуем в упрощенную ментальную форму – в модель. Именно так нам легче увязывать идею с другими концепциями, присутствующими в нашем сознании, что позволяет наполнить ее новым смыслом и содержанием.

Здесь будет уместна следующая аналогия: когда вы едете по городу на машине, то мыслите о движении в понятиях улиц, перекрестков, парковок и строений, окружающих вас. *Свернув не на ту улицу, вы рискуете опоздать на важную встречу.* Теперь представьте себе, что вы смотрите на тот же город из иллюминатора самолета. Вы видите не только холмы, небоскребы, города-спутники, но и расположенный поблизости залив, взгорья, леса и переплетения дорог. Теперь вы воспринимаете город совершенно иначе – *вы даже не представляли себе, как близко находится химический завод к природному заповеднику!* Расширилась ваша перспектива, и теперь вы воспринимаете город абстрактно, а не

тонете в мелких уличных деталях, которые отвлекали вас при езде на машине. Теперь вам ясна разница между двумя этими способами мышления.

В эксперименте, проведенном в Индиане, мы наблюдаем влияние пространственной удаленности на наше восприятие вещей, но временная и социальная дистанции производят такой же эффект. В других экспериментах, когда испытуемых просили описать, что означало для них слово «учеба» в прошлом году, они отвечали, опираясь на более высокий уровень мышления: «Хорошо успевать в школе». Если же вопрос касался следующей недели, то ответы становились более конкретными. Например: «Прочесть учебник». Когда какое-то занятие мы планируем начать в далеком будущем, мы думаем о нем в понятиях цели или обоснования: «Зачем я буду это делать?». Но если речь идет о следующем семестре, то вопрос ставится по-другому: «Как я буду это делать?»

Точно так же социальные группы, отличные от наших, представляются нам более однородными, а это означает, что мы можем воспринимать их абстрактно, не погружаясь в запутанные детали межличностных отношений внутри них. Интересно, что многие одержимые, вытесненные на обочину общества, могут более творчески осмысливать социальные проблемы. Отстраненность помогает им рассматривать эти вопросы более абстрактно. В свете такого подхода ясно, что Марк Цукерберг, создатель Facebook, маргинал, – идеальный кандидат в законодатели новой моды, так как был несколько отчужден от общества. Цукерберг определенно больше подходил на роль новатора в этой области, чем братья Уинклвосс, популярные студенты-спортсмены, заявившие, что идея такого сайта пришла им в голову в то же время, что и ему. Статус и достижения Уинклвоссов делали их кем угодно, только не аутсайдерами, и поэтому им было труднее сконструировать абстрактную социальную модель, которую явил миру Цукерберг в виде Facebook.



Действительно, такая одержимость, как у Цукерберга, имеет естественное преимущество в случаях, когда речь идет о создании психологической дистанции любого рода. Можно подумать, что одержимость приведет к зашоренности взгляда, но на самом деле она производит противоположный эффект, так как позволяет рассматривать любую новую поступающую информацию как поразительное новое открытие. При взгляде сквозь призму одержимости опыт повседневной жизни преобразуется в нечто менее обыденное и знакомое, что позволяет увлеченному человеку ухватывать исключения и осуществлять прорывы. Оказавшись у кормила власти любого уровня, одержимые работают не только для себя, но и для окружающих. Одержимость Фила Джексона дзен-буддизмом и баскетболом позволила ему так построить тренерскую работу, что он смог изменить взгляд своих игроков на знакомые ситуации. Ритуалы тренера были поначалу странны и чужды для команды, и это порождало в умах баскетболистов психологическую дистанцию между ними и рутиной профессионального баскетбола. Возвышенные умы питомцев Джексона во время игр оказывались способными схватывать и оценивать возможности, которых не видели соперники.

## Каждый проект – побочный

Теория уровня толкования – мощный инструмент понимания того, как навык готовности соединяет разрозненные, не связанные между собой идеи, обуздывает интуицию и помогает решать проблемы. Он дает нам возможность увидеть, как мы вредим своим способностям, когда слишком сильно озабочены проблемой, и показывает, какое громадное значение могут иметь даже малейшие изменения в восприятии мира. Но как начать творить эту психологическую дистанцию в реальной жизни?

Для большинства из нас главный барьер на пути постоянного поддержания готовности – воспитанная нашей культурой боязнь неудачи. Для многих из нас страх потери становится главным тормозом движения и роста, а во многих учреждениях и организациях зловещий призрак провала нависает буквально над всем, что мы делаем. Мы так сосредоточены на стремлении делать все «как следует», что даже сама мысль о возможном провале и отклонении от правильного пути приводит нас в ужас. Если мы не будем пытаться установить и выявить какие-то новые связи и не будем искать способы действовать иначе, то мы зато не потерпим неудачу. Именно поэтому во многих организациях враждебно относятся к самой идее готовности к случайностям.

Но можно научиться по-новому относиться к неудачам. Мы можем воспринимать их абстрактно, хотя для нас это не вполне естественно. Надо просто принять иной подход к тому, над чем мы работаем, – видеть в деле наслаждение, а не тяжкую обузу, побочное занятие, а не главную цель, приятное развлечение, а не великое и серьезное дело. Это позволит нам создать необходимую психологическую дистанцию. Когда мы рассуждаем, что-то чиним на скорую руку, фантазируем или играем, мы по умолчанию соглашаемся с тем, что наша работа может оказаться несовершенной или мы можем проиграть, но неудача в этих случаях

не уничтожает желания продолжить дело или игру. Психологическая дистанция позволяет нам смириться с неудачей или даже принять ее в расчет, потому что она становится абстрактной, не приводящей к тяжким личным последствиям. Немного отстранившись, мы перестаем воспринимать неудачу как личный крах, и это дает нам силы продолжать работу до тех пор, пока она не увенчается успехом.

Вот типичный случай. Пауль Эрлих<sup>[49]</sup>, изобретатель лекарства от сифилиса, испытал 605 соединений, прежде чем натолкнулся на эффективное средство. Как сказал доктор Джеймс Остин, «после того как человек делает 605 неудачных попыток что-то найти, шансы на то, что он найдет требуемое при следующей попытке, почти равны нулю. Если вы ищете давно, то логика подсказывает: надеяться на удачное решение не стоит».

Вот и говорите после этого, что кто-то погряз в работе!

Льюис Томас тоже отнюдь не желал прославиться, занимаясь проблемой внезапно обвисших кроличьих ушей. Работая над этой загадкой, ученый снова и снова сталкивался с разочарованием, но оно не отвратило его от следующих попыток. Это не была важная работа, он мог годами заниматься ею, не расстраиваясь из-за невозможности найти решение. Его подход можно описать знаменитой фразой Томаса Эдисона: «Я не терпел поражений. Я просто нашел 10 000 способов, которые не работают».

Основанная нами компания Get Satisfaction тоже была обязана своим рождением побочному проекту, который начинался как простое развлечение. Мы не стремились создать реальный бизнес, а просто хотели посмотреть, что может выйти из абсурдной, но забавной идеи. По чистой случайности этот проект привел нас к созданию оригинальной компании, которая предвосхитила поднимавшуюся и набиравшую силу волну нового делового мышления («социального бизнеса») за четыре года до появления самого этого термина. Вот как это начиналось.

Технологические компании, в особенности новички из Кремниевой долины, хорошо известны склонностью к раздаче огромного количества «приманок». Посетите любую конференцию такой компании – и домой вы вернетесь с грудой украшенных логотипами футболок, стикеров, пружинных печатей, ручек, кружек, а иногда и чего-нибудь более экзотического: например, вы можете получить печенье с сюрпризом или презерватив. В 2005 году произошел взрыв улучшения качества «приманок» – параллельно с ростом числа социальных сетей. Появилось новое отношение к игре и выработалось внимание к деталям, на фоне которого раздача дешевеньких сувениров начала казаться гротескной. Молодые компании Web 2.0 – Slide, Odeo и Dogster – старались перещеголять друг друга бесплатными футболками, которые люди захотят надеть на себя.

Этих подарков стало так много и появилось столько желающих их раздобыть, что Тор и его партнеры по консалтинговой компании, которой они тогда владели, решили создать «клуб самой популярной приманки месяца» и назвали его Valleyschwag. Всего за 14 долларов 95 центов подписчики могли получить «из самого сердца Кремниевой долины» пакет с ворохом заветных вещичек. Сама концепция вызывала лишь веселую улыбку: набирать бесплатный хлам, паковать его в красивые пакеты и рассылать подписчикам – это все равно что за умеренную плату разливать по бутылкам водопроводную воду (еще одна крайне удачная идея!). Но Тор и его партнеры делали все это действительно только для того, чтобы позабавиться. Тор никогда не говорил, что пытается заработать, – он всем рассказывал, что это эксперимент, который надо рассматривать как перформанс в сфере электронной торговли.

Тор и его команда быстро соорудили сайт, движимые любопытством и отчасти мальчишеским озорством. Запущенный ради того, чтобы подразнить знающих людей, сайт появился как раз тогда, когда пробудился интерес широкой публики к сетевым компаниям новой волны<sup>11</sup>. Благодаря каскаду сентиментально-

восторженных отзывов в блогах Майкла Аррингтона из TechCrunch и на сайте BusinessWeek, Valleyschwag в течение восьми недель привлекла более двух тысяч подписчиков со всего мира. Как по волшебству на счету компании каждый месяц стали появляться 40 тысяч долларов.

Этот успех, грянувший как гром с ясного неба, застал компанию врасплох. Начались трудности. Одно дело запаковать в пакет пару бесплатных футболок и в шутку отправить их другу, и совсем другое – сделать то же самое для двух тысяч человек. Команде пришлось сильно напрячься, чтобы удовлетворить запросы такого количества покупателей. Вместо того чтобы заниматься привычным консалтингом, люди разыскивали нужные товары, паковали их и отправляли по бесчисленным адресам.

Талантливые разработчики компьютерных программ внезапно оказались во главе удачного коммерческого сайта. Пришлось заняться абсолютно непривычным делом. Люди начали изыскивать источники товаров, выполнять заказы и, главное, работать с клиентами. Каждый божий день компанию захлестывал вал электронных писем от покупателей, задававших вопросы и требовавших решить проблемы: «Что с моим заказом?», «Вы прислали мне футболку неподходящего размера», «Вы обслуживаете регион, где я живу?» Сотрудники компании лично отвечали на каждое письмо, причем по возможности через несколько минут после его получения. Каждый день приходилось придумывать что-то новое.

Команда Тора никогда не ощущала себя столь невежественной в том бизнесе, которым ей пришлось заняться, но в то же время новые вызовы заряжали людей энергией. Сами того не желая, они начали электронный торговый бизнес, напоминающий социальную сеть, причем за несколько лет до того, как весь остальной мир ощутил всю мощь такого сочетания.

Казалось, мы очутились под копытами диких буйволов. Мы многое знали о социальных сетях, но ничего не смыслили в электронной

торговле. В результате нас посетило множество прозрений, определивших содержание следующих пяти лет нашей жизни.

Во-первых, бизнес оказался личностным. Команде было небезразлично, что думают о ней покупатели, поэтому сотрудники очень серьезно относились к письмам заказчиков. Сотрудники всегда подписывались своими реальными именами и фамилиями, а иногда даже отправляли покупателям обычной почтой написанные от руки письма. Клиенты были в восторге. Во-вторых, сотрудники компании завели блог, в котором регулярно вывешивали обновления, просили покупателей высказываться и обсуждали с ними дальнейшие планы. Вскоре раздел комментариев превратился в оживленный форум, где обсуждались текущие дела и, что самое интересное, в блоге покупатели задавали множество тех же самых вопросов, какие они присылали на электронную почту. Как только Valleyschwag отвечал на вопрос на форуме, количество вопросов по электронной почте уменьшалось, так как сразу многие покупатели получали нужные им ответы. Публичное обсуждение животрепещущих вопросов с клиентами привело к улучшению обслуживания и к укреплению отношений:

Интернет дал людям возможность разговаривать с компанией на своих условиях, а это имело свои неоспоримые преимущества.

Публичный блог стал официальным и высокоэффективным средством обслуживания клиентов.

Публичный разговор с клиентами требовал теплого, человеческого тона общения, который большинству компаний только предстояло усвоить.

Новый способ ведения дел превратил сотрудников компании в товарищей для клиентов и заказчиков, и Тор сразу понял, что это революция. Открытый разговор с покупателями, в который вступил коллектив Valleyschwag, определил будущее общения с клиентами.

Мало того, этот новый подход оказался полезным и для покупателей, и для компаний: один сотрудник мог ответить на вопрос бесчисленного множества покупателей; ответ теперь не был скрыт в электронном сообщении, которое мог прочесть только один адресат. Кроме того, покупатели могли решать свои вопросы, не обращаясь в компанию, а просто общаясь друг с другом. Компания Get Satisfaction родилась из сочетания этих разнородных идей.

Мы не могли даже предположить, что забавный развлекательный проект Valleyschwag заведет нас так далеко. Если бы мы с самого начала вознамерились создать крупную компанию, то, скорее всего, так сосредоточились на повседневных мелочах, что не смогли бы сложить из кусочков мозаики более крупную картину. Наше намерение запустить Valleyschwag как занимательный побочный проект позволило нам психологически дистанцироваться от нового предприятия, даже когда на счет пошли деньги. Мы сосредоточились на сути, и это позволило создать компанию мирового уровня.

Пять лет промелькнули как один день, и наступило то будущее, которое предвидел Тор. Дело, которое мы создали на основе нашей идеи, затронуло миллионы людей, и многие компании пользуются инструментами, разработанными Get Satisfaction. Такие компании, как Twitter и Facebook, регулярно общаются со своими клиентами на площадках публичных форумов. И все потому, что многие люди любят регулярно получать фирменные приманки по почте.

Конечно, как и во всяком деле, зависящем от интуитивной прозорливости, все было не так просто, как выглядит на бумаге. Тогда, в 2007 году, никому, кроме нас, не было ясно, что публичная беседа с клиентами – будущее их обслуживания. Когда мы пытались заинтересовать своей идеей венчурных капиталистов, они смотрели на нас, как на обкуренных наркоманов. Они прекрасно понимали, почему это не сработает. Ни одна компания не хочет на публике трясти свое грязное белье. Онлайн-покупатели интересуются только крупными компаниями и устоявшимися популярными брендами, они никогда ничего не приобретут у таких мелких

новичков, как мы. Обслуживание клиентов – зрелая отрасль, устойчивая к изменениям. Масса мелких сетевых компаний не сможет торговать по доступным ценам. Снова и снова те, кто «знал дело», обоснованно и доходчиво объясняли нам, что мы неправы.

Но мы продолжали упорно настаивать на своем, отчасти потому, что верили в свое детище, а отчасти потому, что не могли придумать ничего лучше. Основатель компании Microsoft Билл Гейтс однажды сказал: «Чтобы изобрести что-то новое, нужно хорошо разбираться в том, что уже существует»<sup>12</sup>. Но это не совсем верно. Иногда незнание освобождает, развязывает руки и позволяет увидеть связи там, где специалисты считают их невозможными. Иногда мы можем уловить исключение только потому, что смотрим на проблему со стороны и видим феномен впервые.



## Мощь чисел

Готовность – индивидуальный навык, но если собрать группу владеющих им людей, то он превращается в коллективный феномен. Как мы видели на примере тренера Джексона, талантливый человек может передать свой навык одержимой готовности окружающим, определенным образом построив свое поведение. Это помогает другим людям дистанцироваться от какой-то идеи или ситуации, чтобы увидеть ее более отчетливо. Деятельность учреждения тоже можно построить так, чтобы создать – или, к сожалению, чаще задуть – способность психологически дистанцироваться от проблемы и (вдруг!) отчетливо ее понять.

В 1997 году Тор консультировал одну из крупнейших компаний – производителей компьютерных чипов. Как и многие до него, он впервые столкнулся там с проклятием офисной жизни – встречами. Дело не в том, что они были сами по себе плохи или люди были заранее негативно настроены. Напротив, встречи организовывали для того, чтобы найти наилучшее решение какой-либо проблемы. Но каждый раз, когда члены коллектива пытались делиться своими идеями или отстаивать их, дело кончалось нешуточным ожесточенным конфликтом.

Скандал происходил всегда, независимо от предмета дискуссии. В одном случае на встречу собрались семь дизайнеров, маркетологов и руководителей производственных отделов, чтобы обменяться идеями по поводу начала выпуска нового изделия, разработка которого продолжалась уже полтора года. К чести собравшихся, они явились на встречу во всеоружии. Идеи и результаты предыдущих обсуждений аккуратно записаны в блокнотах. Тщательно разработанная повестка дня заранее разослана участникам встречи под девизом «Давайте сдвинем это дело с мертвой точки!»

Участники с энтузиазмом приступили к работе. Один из них, Дерек, откашлялся и начал высказывать свою идею о партнерстве с

голливудской киностудией, готовой выпустить летний блокбастер. Дерек вкладывал душу в свое тщательно подготовленное выступление.

На середине речи его перебил директор по маркетингу: «Я не совсем понимаю, чем будет обеспечена вся эта работа и как мы уложимся в график?» Дерек начал отвечать, но не успел он произнести и пяти слов, как в разговор вмешался Роб, вице-президент: «Вы когда-нибудь прежде занимались такими делами? Я знаю эти медийные компании и не буду очень удивлен, если они вдруг решат избавиться от ненужного балласта».

Дерек стал подбирать слова для ответа, но собравшиеся, забыв о нем, заговорили о другом. Кто-то из дизайнеров предложил альтернативную идею, которая была встречена такими же сомнениями и язвительными вопросами. Скрытая камера могла бы запечатлеть скрещенные на груди руки, поджатые губы и бегающие взгляды.

Этот «обмен мнениями» продолжался еще полчаса, стремительно превращаясь в перепалку. Тор наблюдал подобные сцены с первого дня заключения контракта с этой компанией. Он был единственным чужаком в зале и решил рискнуть.

– У меня есть предложение, – сказал он. – Почему бы в следующие полчаса нам не ограничиться простым выслушиванием высказанных идей? Никаких придилок, никакого анализа, никакой критики и никакой поддержки. Чистые высказывания. Достоинства и недостатки мы сможем обсудить позже.

Повисла мертвая тишина. Никто не знал, как ответить.

– Что вы на это скажете? – продолжал стоять на своем Тор.

Наконец вице-президент неопределенно пожал плечами:

– Что ж, давайте попробуем.

Тор встал со своего места, взял маркер и записал на доске высказанные идеи. Люди постепенно и нехотя начали предлагать домашние заготовки, и Тор добавлял их к растущему списку. В какой-то момент один из дизайнеров предложил неудачную

комбинацию двух уже высказанных идей. Люди со стопами схватились за головы, потом рассмеялись, а после этого новые предложения посыпались как из рога изобилия. Многие из них были сочетаниями или обновленными вариациями уже высказанных мыслей.

Коллективу удалось, наконец, запустить программный продукт, предназначенный для миллионов пользователей, применив сочетание высказанных идей (кстати, была принята и идея о партнерстве с киностудией).

Можно делать любые сколь угодно смелые заявления о том, почему проваливаются встречи. Джейсон Фрид, основатель компании 37Signals и создатель популярного программного продукта для нужд управления проектами Basecamp, полагает, что встречи – это первые и злейшие враги дела: «Реальная проблема – это “M&M’s” – менеджеры и митинги. Менеджеры хорошо умеют только перебивать людей, которые говорят дельные вещи. Они постоянно созывают встречи – сущий яд для работы. Они отравляют всю радость повседневного труда»<sup>13</sup>.

Мы можем предложить другую интерпретацию. Как мы видели на примере Тора, хорошо организованная встреча может творить чудеса, активизируя творческий потенциал группы. Значит, если ваши встречи не увенчиваются успехом, то вы неправильно их проводите. Фрид ополчился против симптомов, не видя причины болезни.

Почему встречи плохи? До того как Тор спас встречу, в зале царили враждебность и настороженность. Члены группы пришли для того, чтобы делиться своими идеями, но быстро умолкли, уйдя в глухую оборону. Не критика и не обсуждение задушили позывы к творчеству, а недоверие участников к тому, что они слушали. В такой ситуации очень трудно мыслить абстрактно.

Встречи, созванные для обмена идеями, могут стать стартовой площадкой для дела, в основе которого лежит интуитивная прозорливость, но только в том случае, если обстановка помогает

психологически дистанцироваться от обсуждаемого предмета<sup>14</sup>. Из своей встречи с группой Тор сделал вывод, что высказывание идей без обсуждения позволяет устанавливать скрытые до поры связи и поддерживать во время встречи абстрактное отношение к сказанному. Как только люди получают возможность отстраниться – при наличии готовности, – они начинают пожинать плоды спонтанных интуитивных решений.

## **Практика**

Вопреки расхожему мнению, «чокнутыми» не рождаются, ими становятся. Вы тоже можете воспитать в себе навык готовности, чтобы создать почву для интуитивных прозрений и обеспечить эти условия для других. Как при приготовлении индейки, секрет – в правильном выборе соуса и нужном количестве соли и в длительной термической обработке. Надо дать себе время и возможность побыть одержимым. Но помните: не сама по себе одержимость способствует готовности. Скорее способ погружения в нее меняет ваш образ мыслей. Вот несколько практических советов.

### **Найдите предмет своей одержимости**

В чем вы глубоко заинтересованы? Есть ли у вас страсть? Под страстью мы подразумеваем цели, которые вселяют в вас энергию и внушают позитивное отношение к миру. Осознав свои страсти и допустив их в свою повседневную жизнь, вы приобретете способность взглянуть на знакомые вещи по-новому, с достаточной психологической дистанции.

Когда вы что-то любите, то, как правило, не воспринимаете это как работу. Но вот найти то, что вы любите, – зачастую сложная задача. Вот несколько советов по поводу того, как облегчить поиск.

– Составьте список тех видов деятельности, которые приносят вам удовольствие сами по себе, даже если вы ничего за это не получаете. Чем более конкретно это занятие, тем лучше. Если ваше увлечение необычное или тайное, сосредоточьтесь именно на нем (именно здесь чаще всего случаются чудеса). Тема, воспаляющая вас, должна быть достаточно узкой, даже причудливой, вроде «коллекционирования игрушечных гильотин» или «охоты на

динозавров». В списке не должно быть поставленных целей или рабочих обязанностей – таких слов, как «выиграть», «заработать много денег», «самоусовершенствоваться» или «овладеть программированием».

– Определите темы, захватывающие ваше воображение. О чем вы любите читать? Не вызывает ли у вас удивления, например, тот факт, что занимающая вас область знаний не привлекает других людей? Что вы хотели изучать в колледже, но не стали, сочтя это пустой тратой времени?

### **Начните побочный проект**

Возможно, на наше предложение вы ответите фразой: «У меня есть интересы, но нет страсти». Ничего страшного. Интерес можно использовать как стартовую площадку. У многих людей пламенная любовь к какому-либо предмету возникает только после близкого знакомства с ним, а не наоборот. Ученики музыкальных школ часто влюбляются в инструмент и музыку только после того, как научатся хорошо играть.

Выберите небольшой проект в той области, которая вызывает у вас наибольший интерес. Например, поставьте цель глубже ее изучить, написать несколько статей в блоге, чтобы лучше понять интересующий вас предмет, или пойти на курсы, чтобы шире на него взглянуть. Побочные проекты дадут вам возможность исследовать интересы, которые затем могут перерасти в страсть. Есть множество причин, по которым стоит заниматься побочными проектами, включая и повышение квалификации на работе. Но главным образом они удовлетворяют ваше любопытство – стремление узнать, что стоит за предметом.

## **Найдите «братьев по крови»<sup>15</sup>**

После того как вы откроете в себе страсть, свяжитесь с другими людьми, разделяющими ее, – это наилучший способ воспитать в себе здоровую одержимость. Благодаря интернету теперь не составит труда найти людей со схожими интересами, какими бы странными и причудливыми они ни были. Они могут жить на разных континентах, но они, благодаря Сети, всегда рядом. Станьте активным членом сообщества, не связанного с вашей привычной социальной сферой. Найдите людей, готовых сотрудничать с вами – неважно, лично или в интернете.

Поиск братьев по крови, истинных единомышленников, поддержит ваш интерес, не даст ему угаснуть – ведь вы будете чувствовать рядом плечо верного друга. Еще важнее то, что вы познакомитесь с новыми идеями и сможете последовать примеру людей, умеющих включить свою страсть в повседневную жизнь.

## **Найдите время и место для священнодействий**

Не думайте, что вам удастся легко включить поиск увлечения, запуск побочного проекта и нахождение братьев по крови в свою напряженную трудовую жизнь. Приобретение навыка готовности и создание психологической дистанции – ее залога – требует выделения места и времени для работы и удовлетворения страсти. Однако в нашем стремительном мире трудно найти место и время, так что, если вы относитесь к большинству, вам придется пойти на жертвы, чтобы справиться с этой задачей.

Во-первых, выделите жестко регламентированное время на занятия предметом своей страсти. Отметьте это время в календаре или ежедневнике и строго его придерживайтесь. Придумайте себе наказание за «прогулы» – это приучит вас к дисциплине.

Во-вторых, держитесь до последнего, проявите твердость духа. Это может показаться банальностью, но заняться любимым делом очень трудно после напряженного рабочего дня. Нас окружают тысяча и один соблазн, поэтому нас так и тянет заняться ничемными мелочами – посплетничать о знаменитостях, поиграть в FarmVille<sup>[50]</sup>, послушать радио, поднять свой статус в Facebook или пойти на распродажу. Даже те из нас, кто всю жизнь увлечен каким-то делом, легко забывают о нем в водовороте подобных пустяков. Но это значит, что еще важнее выкроить место и время для страсти в собственном сознании.

\* \* \*

Поиск страсти и верность одержимости в мире, полном соблазнов, – самый надежный способ открыться всем случайным связям, которые становятся доступными для нас. Дистанция, сосредоточенность и легкая одержимость значимыми делами позволяют нам каждый день воспринимать мир по-новому, видеть его во всей полноте. Одержимость требует самоотверженности. И игра стоит свеч: вы никогда не сможете планировать интуитивное озарение, если не будете в состоянии разглядеть счастливый шанс, который предложит вам судьба.



## **Глава 4**

### **Навык: отклонение**

## Древо разветвляющихся путей

Мы не сбиваемся с такта. Мы играем вариации.

### *Табличка на стене оперного театра Осло*

Грег Перри и Дино Пьероне – основатели компании Real Door – владеют деревообрабатывающим предприятием в центре Лос-Анджелеса. За годы работы компания снискала хорошую репутацию среди покупателей благодаря исключительному качеству оконных переплетов и дверных коробок, выполненных из лучших сортов древесины. Они изобрели способ обработки дерева, названный Neverwood, и начали поставлять заказчикам непревзойденного качества ламинат с неповторимым красивым рисунком.

Такая красота, однако, не обходится даром. Хуже всего то, что после выполнения каждого заказа остается масса отходов. Грег и Дино буквально сидят на горах обрезков и стружек древесины самых благородных пород – тика, красного дерева, вишни, бубинги<sup>[51]</sup> и ореха. Вид этих отходов причиняет Грегу и Дино почти физическую боль.

В 2008 году дочка Пьероне, которой вот-вот должно было исполниться 11 лет, попросила, чтобы папа подарил ей скейтборд. Она хотела лонгборд<sup>[52]</sup> – более мощную версию скейта, которая тогда имела бешеную популярность. Просьба дочери натолкнула Пьероне на удачную мысль. Он понял, что у него есть все, чтобы сделать дочери желанный уникальный подарок. Воспользовавшись технологией Neverwood, употребив в дело обрезки и стружки, оставшиеся после изготовления дверей, и первоклассные подвески Randal, Пьероне сконструировал сногшибательный лонгборд.

Выглядел он хорошо, но как он будет ездить? Один из соседей Пьероне был завзятым любителем скейтборда, так что испытать изделие не представляло труда. Сосед провел тест-драйв и вернулся с отвисшей от восторга челюстью. Ощущения были незабываемые благодаря качеству древесины. «Это было замечательно», – сказал сосед. Другие любители тоже изъявили желание получить отличный скейтборд. «При желании вы можете продать тонну этих досок», – говорили Пьероне. С этим выводом согласилась и дочь Дино, покатавшись на папином изделии.

Пьероне и его партнер Перри, как и большинство руководителей малых предприятий, посвящали бизнесу бóльшую часть своего времени. Несмотря на положительные отзывы о новом изделии, в сутках по-прежнему оставалось всего 24 часа, максимум которых приходилось уделять заказам на двери, окна и ламинат. У Пьероне и Перри были все основания отказаться от производства роликовых досок, забыв об этом случайном изобретении.

Но Перри и Пьероне осознали преимущества нового начинания. Они продолжали делать двери и окна, но одновременно создали новый бренд лонгбордов – Loyal Dean. Воспользовавшись своими производственными мощностями и употребив в дело дорогостоящие отходы, они открыли для себя целый мир новых возможностей. Бизнес оказался жизнеспособным только по одной причине: у Перри и Пьероне была возможность экспериментировать, продавать первые образцы по низким ценам, потому что у них уже был прибыльный бизнес, отходы которого можно было использовать как вторичное сырье. Если бы им пришлось покупать древесину для изготовления досок, то розничная цена была бы заоблачной и большинство любителей этого вида спорта не смогли бы купить изделия.

Новое дело только начинается. Много может произойти с бизнесом Перри и Пьероне и с маркой Loyal Dean. Владельцы могут создать новые производственные мощности, уменьшить выпуск прежней продукции или вообще исключить некоторые ее виды.

Естественно, интуиция и случай играют важную роль в выборе пути. Наверняка можно сказать только одно: Перри и Пьероне, скорее всего, воспользуются открывшимися преимуществами нового положения, потому что в совершенстве владеют неотъемлемым, необходимым для интуитивной прозорливости навыком – навыком отклонения<sup>1</sup>.

## Отклонение от курса

В большинстве организаций способность менять направление работы подавляется одним из самых распространенных психологических барьеров. Мы ждем от себя и наших начальников решительности, ясности ума и самоотдачи; мы верим, что упорство в достижении цели – надежный залог получения нужного результата. Готовность к экспериментам и желание попробовать другой путь противоречат этому убеждению.

Примеры такого предрассудка в отношении решительности и упорства можно наблюдать повсюду. Когда политик меняет свои убеждения, мы презрительно называем его флюгером. Если зигзаг делает бизнесмен, рынок тут же наказывает его за нерешительность. Когда то же самое делает ученый, научное сообщество перестает доверять его данным. При этом самое твердое руководство требуется нам именно в моменты неопределенности. Как верно сказал президент Клинтон: «Когда люди не уверены в будущем, они предпочитают сильных заблуждающихся лидеров правым, но слабым»<sup>2</sup>.

Сразу оговоримся: заинтересованность и самоотверженность – очень важные качества, и они будут подробно рассмотрены в следующей главе. Но стремление к переменам и знание о том, когда и насколько менять устоявшийся порядок вещей, – навыки не менее важные. Люди обычно используют эпитет «переменчивый» в негативном смысле, обозначая им человека неустойчивого, импульсивного, лишенного внутреннего стержня. Но иногда переменчивость может оказаться достоинством, а не пороком. Большинство сотрудников компаний знают, что главная проблема – не в том, что мы, меняя направление, во многом полагаемся на волю случая, а в том, что мы слишком редко допускаем изменения. Это качество стоит рассматривать как способность к изменениям, или, по нашему определению, к «творческой дивергенции».

Творческая дивергенция – умение выявлять и в некоторых случаях использовать альтернативные пути, открывшиеся благодаря случайностям, многие из которых ставят под сомнение наше традиционное мышление. Способность к отклонению – это умение увидеть, как мы отсюда доберемся «туда» – в точку за горизонтом, в которую мы устремили свой взор. Конечно, есть масса деловой литературы, где рассматривается вопрос о введении изменений, но мы сейчас говорим о другом. Речь о том, как случайные события – великие и незначительные – создают возможность добраться до пункта назначения другим путем, о котором мы не подозревали и который мы не могли предсказать, когда начинали идти. Если навык готовности наделяет нас умением распознать счастливую случайность – ухватить исключение и связать воедино открывшиеся возможности, то способность к отклонению позволяет нам увидеть, выйдет ли из этого что-нибудь полезное.

Одному человеку или малому предприятию, как, например, мастерской Перри и Пьероне, легко ответить на случайный вызов при готовности к нему – отклониться от проторенной дороги, когда перед глазами вдруг открывается новый, альтернативный путь. Один человек может изменить курс сразу, как только уяснит себе ситуацию и возможные связи. Так, например, одна наша знакомая, шеф-повар, приготовила «Маргариту»<sup>[53]</sup> с добавлением огуречной воды. В результате получилась вкусная огуречная «Маргарита», которую наша знакомая включает в меню (попробуйте, она действительно хороша!). Эта женщина всегда искала и находила новые удачные рецепты и поэтому была готова понять ценность случайной находки. Она не просто распознала возможность, но и сразу ее использовала в работе.

Когда же мы собираемся большими группами, отклоняться от курса весьма сложно и требует специального навыка. Мы упорно бьемся за изменение курса, хотя для этого надо согласовать усилия множества людей, каждый из которых вложил труд и деньги в создание существующего статус-кво; положение усугубляется еще и

тем, что подчас обстоятельства (условия рынка, ротация персонала) заставляют нас сомневаться даже в том пути, по которому мы уже идем. Когда мы чувствуем угрозу или шаткость положения – например, в периоды экономических потрясений или в условиях ожесточенной конкуренции, – творческое отклонение может оказаться самым важным навыком, потому что именно оно укажет нам путь к светлому будущему. Но сама неустойчивость положения затрудняет отказ от удобного, проторенного маршрута, который нам уже известен, особенно если мы уже видели множество дорог, ведущих в никуда.

Учитывая риск тупика и пустой траты времени, руководство – и это неудивительно – неизменно становится на тропу «неуклонного поддержания прежнего курса», что не всегда себя оправдывает. Умение отклониться от прежнего пути – деловой навык, который позволяет нам определить, поможет ли второе условие удачной интуиции – творчество – найти лучший путь, то есть «отклониться от курса».

## Нетерпимость к творчеству

Поговорите с любым опытным предпринимателем, например с основателями Loyal Dean Перри и Пьероне, и он скажет вам: он рискнет, если вдруг увидит новые возможности. Опытные предприниматели знают, что не всякий путь ведет к цели, но это редко их останавливает. Часто такая безоглядная охота за новыми возможностями воодушевляет предпринимателей и заставляет их действовать.

Если же мысль о переменах вселяет в вас страх, то не впадайте в панику. Многие предприниматели в этом отношении почти психопаты. Большинству остальных людей сменить направление обычно трудно. Человеческие существа испытывают непреодолимую аллергию к неопределенности. Чтобы уйти от отклонений, мы убаюкиваем себя историями о прочности нашего статус-кво – убеждаем себя, что изменения невозможны и альтернатива будет еще хуже.

Более того, в организациях, где нам приходится работать, наша способность к успешному отклонению от правил обычно подавляется злокозненным двойным капканом. В 2010 году трое ученых из Корнелльского университета Дженнифер Мюллер, Шимул Мельвани и Джек Гонкало опубликовали статью под названием «Предрассудки против творчества: почему люди стремятся к творческим идеям, но отвергают их». В двух исследованиях, в которых приняли участие сотни людей, было показано, что люди проявляют предубеждение против творчества, когда чувствуют себя неуверенно. Еще удивительнее то, что это предубеждение мешает людям даже распознавать творческие идеи<sup>3</sup>.

В первом опыте испытуемых разделили на две случайным образом отобранные группы: *основную* и группу *неопределенности*. Их членам задали одинаковые вопросы с целью выяснить их предубеждения в отношении творчества и практичности. При этом



испытуемым из группы неопределенности было обещано, что после окончания исследования они примут участие в лотерее, то есть у каждого будет шанс получить деньги. Члены первой группы проявили бóльшую склонность к творчеству, чем члены второй, которые продемонстрировали сильное, хотя и скрытое предубеждение против творчества. Добавление небольшой неопределенности (участия в лотерее) привело к тому, что мнение людей о новых идеях ухудшилось, хотя не было никакой явной связи между заданными вопросами и лотереей.

С точки зрения причин снижения склонности к творчеству второй эксперимент оказался еще более показательным. Ученые разделили всех участников на три группы и попросили членов первых двух групп написать сочинение. Одной группе досталась тема «Для каждой проблемы существует несколько верных решений». Членов второй группы попросили написать сочинение «Для каждой проблемы существует только одно верное решение». Члены третьей группы ничего не писали.

После того как члены двух первых групп справились с заданием, всех участников эксперимента попросили оценить различные идеи с точки зрения творческого содержания по шкале от 1 до 7 баллов, включая замечательную идею «бегать в кроссовках, изготовленных с помощью нанотехнологий из ткани с меняющейся плотностью, которая предохраняет ногу от перегрева и потертостей». Люди, писавшие сочинение о том, что для всякой проблемы есть только одно решение, оценили идею ниже, чем представители двух других групп. Испытуемые, которым до этого поставили задачу обосновать тезис о единственности верного решения, приобрели предубеждение против творчества и высказались против него, когда им было представлено неординарное решение.

Эти результаты показывают, как легко создать обстановку, враждебную ко всяким отклонениям. Отклонение от прежнего курса – это в основе своей творческая деятельность. Выбор неизведанного пути всегда требует воображения и умения предугадать возможные

результаты. Но корнелльское исследование, кроме того, показывает, что похвалы творчеству недостаточно. Даже люди, которые склонны его поддерживать, оказываются неспособными оценить ее, когда условия или установки порождают скрытое предубеждение. В таких случаях почти невозможно использовать умение отклоняться.

Теперь давайте посмотрим, как работают в наши дни большинство организаций. Создание благоприятной для творчества обстановки в большинстве случаев не входит в число приоритетов для руководства. На первом месте стоит эффективное использование персонала, обеспечение бесперебойных поставок или улучшение квартальных показателей. Хуже того, чтобы обеспечить предсказуемые показатели, компании создают системы, поощряющие постоянство и наказывающие отклонения. Иными словами, менеджмент создает обстановку, в которой подавляется (согласно упомянутым исследованиям) всякая способность «распознавать и принимать творчество».

Когда руководство компании просит нас проявлять творческий подход – искать и находить новые способы улучшения существующего положения, оно при этом часто загоняет нас в невыносимую рутину, которая подавляет творчество, а следовательно, и нашу способность вообразить себе новое направление и выбрать новый курс. Указания и рамки возможного настолько сильно противоречат друг другу, что мы попадаем в классический двойной капкан.

## Демонстрация уверенности

Положительный вывод из исследования ученых Корнелльского университета таков: творчество обычно расцветает там, где люди уверены в завтрашнем дне. Доказательства мы видим и в бизнесе: Пьероне и Перри из Loyal Dean вкусили успех, прежде чем запустить производство лонгбордов. Уверенность в себе и своих силах позволила им ухватиться за новую возможность. Итак, если прошлый успех и обусловленная им уверенность – ключ к творчеству, то, наверное, можно утверждать, что навыком отклонения лучше других владеют процветающие компании. Подтверждений масса: наибольшее число инноваций рождается в таких успешных компаниях, как Apple, Pixar, Steelcase<sup>[54]</sup>, Google и Facebook. Но одной только уверенностью невозможно объяснить, почему эти компании способны выбирать новые пути, которые ведут к дальнейшим успехам. Ведь мы знаем, что многие лидеры индустрии демонстрировали очень небольшую склонность к новшествам. Почему не все лидеры рынка в совершенстве владеют искусством отклонения?

В 1997 году гарвардский профессор экономики Клейтон Кристенсен<sup>[55]</sup> ввел понятие «дилеммы новатора» – концепцию, описывающую ловушку, в которой часто оказываются высокотехнологичные компании, достигая выдающегося успеха. Обычно они вкладывают деньги в «разрушительные инновации», чтобы занять господствующее положение. В конце концов большинство компаний даже не меняют производственный цикл, продолжая, по сути, и дальше делать одно и то же; для сдвига используют сам продукт, вызвавший изменение на рынке. Но потом, став успешной, организация превращается в поборницу застоя. Все внимание и, что еще важнее, все ресурсы тратятся на мелкие постепенные улучшения, на то, что Кристенсен называет

«поддерживающей инновацией». Этого оказывается достаточно для удержания первоначального успеха. Кажется, что такие компании действуют правильно: они тесно общаются с заказчиками, оперативно реагируют на их требования, защищаются от конкурентов. Руководство думает, что инновации продолжаются, а многие начинающие компании добиваются тех же результатов другими путями. В итоге победитель становится побежденным. Этот цикл повторяется из поколения в поколение: инновации сменяются вымиранием – все по новой<sup>4</sup>.

Проще говоря, когда наш бизнес только начинается и мы определяем или завоевываем новый рынок, при недостатке наличности у нас есть избыток желания изведать новые пути. Но стоит нам достичь высот, несмотря на огромный рост ресурсов, наша способность к инновациям попадает в капкан успеха и докучливой необходимости сохранять стабильные квартальные показатели. Во имя стабильного дохода мы душим нашу способность к отклонениям.

Это касается не только промышленности. Голливуд, эпицентр развлекательной индустрии, – классический пример рассматриваемого феномена. То, что всего сотню лет назад было провинцией, стало сегодня творческой столицей мира. Голливуд хвалится тем, что каждый шестой человек, занимающийся творчеством, будь то киноискусство, радио, телевидение, коммерческая фотография, видеоигры и многое другое, трудится именно здесь. По любым меркам Голливуд представляется самой мощной творческой экосистемой мира.

Правда, есть одно «но»: несмотря на высочайшую концентрацию людей, обладающих великолепными творческими навыками, атмосфера Голливуда не благоволит к авторам оригинальных идей.

Майкл Лэмби-старший, директор научно-исследовательского телевизионного центра Нильсена, объясняет, почему такая ситуация сложилась на телевидении. Производство пилотного выпуска потенциально нового шоу стоит от 3 до 10 миллионов долларов, и

это очень высокий риск для студий. Поэтому они беспощадны в своем стремлении складывать на полку рискованные проекты. Студии готовят пилотные выпуски сериалов – единственную передачу, на основании показа которой студия решает, имеет ли будущее шоу какие-либо достоинства. Лишь единичные «пробы» получают зеленый свет и регулярный доступ в эфир. Задача Лэмби – испытывать новые программы на аудитории, а затем докладывать студиям, каким людям понравилась программа (если она вообще кому-нибудь понравилась). Эту информацию студии используют для того, чтобы решить – запустить шоу, внести в него изменения или вообще его закрыть.

«Телесети постоянно твердят, что им нужны свежие идеи и новые шоу, – говорит Лэмби, – но в конце концов они почти всегда требуют чего-то знакомого. Они не хотят рисковать, когда на кону такие большие деньги».

Можно представить себе индустрию развлечений Голливуда в виде континуума. На одном конце *приобретение*, на другом – *изобретение*. Каждое изделие, выходящее из этой отлично отлаженной и хорошо смазанной машины, ложится куда-то в середину этого спектра. Классические комедии положения, полицейские расследования и реалити-шоу – это приобретения (вы всегда более или менее представляете себе, что произойдет на экране в следующую минуту), в то время как такие великие произведения, как «Твин Пикс», «Клан Сопрано» и «Прослушка»<sup>[56]</sup>, сдвигают привычные границы, завораживая зрителей новыми идеями и мастерством сюжета. Главное правило телевизионной индустрии гласит: слишком заурядная история вызовет у аудитории скуку, а слишком изобретательная – растерянность. В результате телевидение всегда ищет золотую середину – подходящее место в середине упомянутого континуума.

Один из способов найти это заветное место – отыскать изюминку, соединив концепции популярных безотказных хитов: «Это “Как я встретил вашу маму” в сочетании с “Законом и порядком”!»<sup>[57]</sup> Есть

ли лучший способ освободиться от риска, чем скрестить вещи, которые уже имели успех? Этот подход, типичный для Голливуда, уже стал предметом избитых шуток. Процедура становится привычной и в других отраслях, даже в Кремниевой долине, где нередко можно услышать, как начинающие пошли по той же проторенной дорожке. («Это же смесь FarmVille и TurboTax<sup>[58]</sup>»). Например, CBS отдает 50 % эфирного времени в прайм-тайм криминальным драмам, включая три сериала о CSI и две версии «Морской полиции»<sup>[59]</sup>. Сталкиваясь с необходимостью сделать выбор между испытанным и проверенным и новым и неизведанным, студии обычно склоняются в пользу первого.

Но так происходит не всегда. Иногда вера в новое, в неизведанный путь, побеждает убеждение в правильности выбора продукта, уже имевшего успех. В 2009 году сеть FOX решила показать пилотную серию нового фильма «Части тела»<sup>[60]</sup> режиссера Райана Мерфи. Концепция была смелой: музыкальная комедия с элементами черного юмора, героями которой стали старшеклассники – настолько же шумные, насколько и несимпатичные. Вопрос стоял ребром: захочет ли дневная аудитория смотреть эту комедию, главные персонажи которой были так описаны в Variety: «Невыносимые фигляры». Многим казалось, что новый сериал не привлечет публику, а, наоборот, вызовет у зрителей отвращение.

Помимо нестандартной концепции нового фильма, руководители компании и продюсеры прекрасно понимали и другое: все другие сериалы в жанре музыкальной комедии, такие забытые фильмы, как Cop Rock и Viva Laughlin<sup>[61]</sup>, подверглись весьма жесткой критике. Новый сериал имел все шансы пойти ко дну под грузом собственных амбиций, так как не попадал ни в одну из общепринятых категорий. Авторы поставили смелую цель: создать цельное произведение, привлечь звезд и обеспечить зрелищность. Высокая стоимость,

трудности с лицензированием и регулярной записью песен означали серьезный финансовый риск.

В свете этого неминуемого риска президент отдела развлекательных программ FOX Кевин Рейлли проявил бы мудрость – пользуясь голливудской терминологией, – если бы отказался от сериала. Но Рейлли купил его и поставил пробную серию в расписании сразу после шоу, собравшего рекордное число зрителей, – финала передачи «Американский идол»<sup>[62]</sup>. А главное, Рейлли запустил проект за четыре месяца до начала телевизионного сезона!<sup>5</sup> Он рискнул и поставил на стратегию раннего приобретения поклонников, чтобы они разнесли по градам и весям слух о новой передаче. Все лето до осенней премьеры специалистам из отдела маркетинга предстояло раздувать пламя любопытства.

Это был удачный год для FOX. Успехи других передач вселили в руководство уверенность и позволили рассматривать рискованный гамбит как возможность творческой самореализации. Компания рассчитывала, что зрители полюбят передачу, даже если сначала она их шокирует. Руководство во главе с Рейлли понимало, что если они окажутся правы, то новая передача не только окажется хитом сезона. Успех принесет с собой заказы на музыкальные записи, живой эфир и рекламу. Это означало право на неограниченный франчайзинг.

Риск полностью себя оправдал, затраты окупились с лихвой. Речь идет о сериале «Хор»<sup>[63]</sup>, ставшем хитом сезонов 2009 и 2010 годов. Мультимедийная империя стала еще могущественнее, согласно плану. Правда, сейчас возникают вопросы по поводу дальнейшей судьбы сериала. Однако он являет собой яркий контрпример неприятию риска, характерному для Голливуда<sup>6</sup>.

Искусство отклонения от привычного курса требует желания и готовности сделать рискованный, но необходимый выбор, чтобы воспользоваться преимуществами интуитивной прозорливости, когда предоставится случай. Однако наша способность улавливать

представляющиеся возможности, возникающие в таких ситуациях, ослабляется из-за хрупкой природы творческого процесса, который может быть легко подавлен административной силой, ценящей постоянство выше творчества. Тем не менее история FOX и «Хора» напоминает нам о том, что компании любого размера намного легче отклоняются от существующего статус-кво, если уверены в своих силах и, более того, дают понять сотрудникам, что и они могут быть уверены в своих силах и в своей правоте. И только от самой организации зависит, сможет ли она успешно воспользоваться навыком отклонения.

Но, учитывая, что большинство из нас – лично и организационно – испытывает идиосинкразию к неопределенности, уместно задать вопрос: какого рода отклонения допустимы в нашем деле и как эффективно ими воспользоваться?



## Разветвления

Мы склонны думать, что тотчас ухватимся за блестящую идею – скажем, за создание нового сериала вроде «Хора» или производство отличных лонгбордов из отходов ценной древесины, – если она вдруг придет нам в голову. Но ни люди, ни компании почти никогда этого не делают. Именно поэтому многие считают, что идеи дешевы. На самом деле хорошие идеи бесценны, но судить о том, хороши они или нет, мы можем лишь после того, как будет пройден рискованный путь. И мы редко знаем, какие еще наработки придется испробовать и отбросить на этом тернистом пути. Трудно (если вообще возможно) заранее знать, что принесет желанные плоды, и если обстановка в учреждении не благоприятствует отклонениям, то мы обречены томиться во мраке невежества.

Такая обстановка, однако, существует в очень немногих организациях. Компании в большинстве своем исповедуют старую истину: «Идти вперед, не отвлекаясь на несущественные мелочи», то есть бросать все ресурсы на достижение одной, четко очерченной цели, не меняя приоритеты. Проблема такого подхода заключается в том, что он заранее ограничивает возможности. Другим он быть не может в принципе. Можно использовать метафору: прицелиться надо так тщательно, чтобы стрела попала точно в яблочко. Все в этом случае зависит от мастерства лучника: способности правильно выбрать цель, оценить силу и направление ветра, видимость и так далее, правильно выбрать угол возвышения и степень натяжения тетивы. Ставка делается только на одну стрелу – или на одно дело.

Конечно, стрельба из лука по бегущей косуле не может по сложности сравниться с деятельностью современной компании, которая зависит как от внутренних факторов, так и от общего экономического положения. На таком непредсказуемом и плохо управляемом рынке, как наш, точность и четкость мимолетны, если вообще возможны, и именно поэтому две крупнейшие компании

прошлого десятилетия Sun Microsystems и Microsoft, использовавшие метафору стрелы для описания своей стратегии, терпели неудачи. Стратегия подвела их.

Казавшаяся несокрушимым монолитом сеть книжных магазинов Borders<sup>[64]</sup> являет собой трагический пример целенаправленного, без отклонений, способа ведения бизнеса. Компания была основана в 1971 году и прошла путь от независимого книжного магазина в Энн-Арборе до общенациональной сети из 500 магазинов, в которых работало почти 20 тысяч сотрудников. Сеть расширила ассортимент и наряду с книгами стала торговать мультимедийными средствами: компакт-дисками, DVD. Кроме того, она успешно укрепляла свои преимущества, разработав сложную и изощренную систему рекламы, позволившую вовремя прогнозировать и оптимизировать покупательский спрос.

В конце 90-х годов прошлого века прочные позиции на рынке начала завоевывать электронная сетевая торговля, что породило неустойчивость и неопределенность в книжной индустрии. Borders, столкнувшись с грозным приливом, решила поставить на свою единственную лошадь – стратегию, которая до сих пор приносила успех. Вместо того чтобы соблазниться дивным новым миром интернет-магазинов и попробовать себя на этом прогрессивном поприще, компания удвоила расходы на свои склады и магазины, потратила миллиарды на их обновление и увеличила долю компакт-дисков и DVD в своем ассортименте. Вместо того чтобы потратить деньги на усиление своего присутствия в Сети, она передала свои интернет-ресурсы начинающему конкуренту – Amazon.com<sup>[65]</sup>.

Компания Borders укрылась за стенами своей, как ей казалось, неприступной крепости традиционной торговли, вероятно, надеясь, что конкуренты увязнут в зыбучем песке новых технологий. Иными словами, она поставила на статус-кво, прицелилась, спустила тетиву и промахнулась. К несчастью, продаж книг не стало больше, несмотря на все новшества. Не выросли и продажи мультимедийных дисков. Люди стали покупать книги онлайн, скачивать музыку и

фильмы из интернета, и в результате Borders лишь укрепила позиции Barnes & Noble и Amazon.com – своих конкурентов. Дела пошли из рук вон плохо, компания упустила благоприятный момент и не смогла найти средств для подлинного обновления стратегии.

Этот поучительный пример напоминает нам о том, что в наши дни любая организация должна непрерывно искать новые пути выживания в нашем мире. Ситуация меняется каждую минуту, и эта тенденция усилилась в современном мире, сверх всякой меры пронизанном паутиной интернета. Единственный способ выжить в долгосрочной перспективе – это поиск или создание новых ниш при одновременном сохранении текущего положения. Обеспечить такое равновесие безумно трудно. Навык отклонения – искусство исследовать новые пути – определяет, сможет ли компания приспосабливаться к новым условиям по мере их возникновения.

Аналогия со стрелой очень верна. Древко, летящее вслед за наконечником, – это мертвое дерево, оно не может расти и давать побеги. Оно сделано для одной цели и может лететь только в одном направлении. Говоря о работе в мире, полном счастливых случайностей, надо прибегнуть к аналогии с живым деревом – это более удачная метафора. Поэтому сейчас мы обратимся к миру растений, чтобы показать, что для них искусство отклонения так же важно, как и для бизнеса.

Деревья «отклоняются» очень просто – они *ветвятся*: выпускают побеги и листья и расцветают. Некоторые ветки выживают и сами дают новые отростки и побеги, а другие отмирают, когда жизненные силы дерева исчерпываются. Ветви помогают растениям разбрасывать семена на соседние участки сада, при этом некоторые из них всходят, а другие – нет. Способность ветвиться жизненно важна почти для всех растений, потому что именно так они растут, изменяются и размножаются.

Нам кажется, что это очень удачная метафора: ветвление одинаково естественно и для растений, и для людей. Разветвление – повседневный инструмент исследования новых путей, которые могут

привести к случайным творческим соударениям, и каждый из нас в своей повседневной жизни ежедневно сталкивается с этим феноменом. Как часто при работе над проектом у нас возникает возможность отступить от запланированного порядка или применить в работе что-то новое, недавно узнанное? Каждый раз, когда мы спрашиваем себя, следует ли нам идти и дальше по заданному маршруту или свернуть в сторону, мы достигаем точки ветвления (бифуркации), сулящей открывающиеся возможности.

Стоит, однако, нам собраться в группу, как мы перестаем использовать разветвления так же успешно, как в тех случаях, когда все зависит только от нас. Если мы работаем в одиночку, любопытство становится достаточным основанием шагнуть правой ногой, когда все остальные шагают левой. Когда же образуется коллектив, каждый из нас начинает задумываться о возможных негативных последствиях отклонения для наших товарищей по команде. В результате нас душит инерция, мешающая нам сосредоточиться на сути дела и преодолеть ограничения, препятствующие нашему росту и росту нашей организации.

Главное ограничение, с которым приходится бороться при работе в группе, заключается в том, что побег может пустить только уже существующая ветвь. Крупная книготорговая компания вроде Borders при всем желании не сможет в мгновение ока переключиться на электронную торговлю в Сети. Отклонение в новом направлении требует времени и сил.

Этим определяется *диапазон ветвления*<sup>7</sup>: ограниченный набор новых путей, по которым мы можем идти, опираясь на уже достигнутое положение. И опираться нам приходится не только на продукт, который мы производим, но и на свои убеждения и взаимоотношения. Все это значительно влияет на нашу способность ловить счастливую случайность, повинуюсь своей интуиции.

Итак, Borders оказалась в диапазоне ветвления, слишком узком для бурных изменений. Выбрав отработанную стратегию – продажу книг, компакт-дисков и DVD в своих магазинах – и отказавшись от

ветвления в мире продажи электронных версий, она осталась наедине со своим ограниченным выбором, еще больше в нем укрепившись, в то время как обстоятельства разительно изменились. Если даже у отдельных сотрудников и были смелые идеи относительно электронной торговли книгами, то все равно компания не могла отказаться от привычного бизнеса и коммерчески освоить инновации за отпущенное ей время.

В это же время сильнейший конкурент Borders, компания Barnes & Noble<sup>[66]</sup>, вложила деньги в ветвление: она повела себя напористо и агрессивно – продвинула на рынок свои онлайн-магазины, а затем учредила компанию по производству электронных книг Nook, способную конкурировать с Kindle, созданной Amazon.com. Каждая ветвь, созданная Barnes, открывала новые возможности для дальнейшего ветвления. Хотя отказ от традиционной розничной торговли был очень болезненным, компания выжила, а Borders обанкротилась. Дело в том, что первая компания сумела расширить диапазон ветвления. Она со временем *стала* потребительской электронной компанией благодаря Nook, успешно воспользовавшись стратегией неограниченного ветвления.

Один из способов развить навык отклонения – последовать примеру Barnes & Noble: *активно и последовательно расширять диапазон ветвления.*

## Стратегии роста

Что мы можем сделать, чтобы стать похожими на Barnes & Noble и не повторить ошибки Borders? Как удостовериться в том, что наша организация способна расширить диапазон ветвления так, чтобы успешно осуществить нужное отклонение?

Коротко можно ответить таким образом: ветвление должно стать рутинным, запланированным элементом нашей работы.

Такое утверждение может показаться противоречивым: отклонение по определению означает уход в неизведанное, что не согласуется с самим понятием планирования. Более того, неопределенность, связанная с выбором нового пути, снижает его привлекательность в наших глазах, особенно если мы работаем в какой-то организации. Весь фокус, стало быть, заключается в том, чтобы ветвление стало привычным процессом, а для этого надо внедрить его в свою повседневную работу.

Стратегия формализации ветвления имеет два неоспоримых преимущества. Во-первых, она позволяет улавливать случайные возможности в момент их появления, как это было с Перри и Пьероне, когда они натолкнулись на идею производства лонгбордов. Причем это преимущество не зависит от размеров предприятия. Во-вторых, она позволяет постоянно автоматически расширять диапазон ветвления, как произошло в книготорговой компании Barnes & Noble. Неуклонное расширение диапазона ветвления означает, что мы шаг за шагом открываем для себя бóльшие возможности, многие из которых были бы для нас недоступны, если бы не предыдущие ветвления.

Мы наглядно наблюдаем этот процесс на примере того, что происходит в книготорговле в течение последних 10 лет.

Ни у кого не возникает вопросов относительно того, чем в основном занимается Barnes & Noble. Она продает книги. Ее вложения, организационная структура и производственные линии

обслуживают этот миллиардный бизнес. Если представить себе компанию Barnes & Noble в виде дерева, то розничная торговля книгами будет стволом.

Однако благодаря вторжению в Сеть компания дала побег от основного ствола, причем обдуманно и расчетливо – с тем чтобы сохранить свой основной бизнес. Основу развития она заложила задолго до того, как наступила эпоха электронных книг и интернет-магазинов, начав самостоятельно публиковать лучшие бестселлеры Уильяма Шекспира, Зигмунда Фрейда и Скотта Фицджеральда. Так была создана инфраструктура онлайн-торговли, заложены основы партнерства со Starbucks, что оживило и традиционную торговлю. Barnes & Noble сумели вовремя вложить средства в создание Nook, успев попасть на новый рынок электронных книг.

В течение многих лет Barnes & Noble без устали давала побеги от основного ствола. Владельцы компании не были уверены, как будет выглядеть рыночный ландшафт через год или через 10 лет, но они твердо знали одно: люди будут по-прежнему читать книги. Компания совершенствовалась, продолжая ветвиться, чтобы удовлетворять меняющиеся предпочтения читателей. Поскольку руководство понимало, что главное – книги и было уверено в прочности ствола, оно смогло держать под контролем и окружающую обстановку, и ветвление. Оно не испугалось отклонений, но благодаря обдуманным новым подходам им удалось прочно увязать с основной стратегией.

В стратегии ветвления Barnes & Noble примечательно не только то, что оно позволило компании успешно ориентироваться в изменчивом и ненадежном рынке (хотя и это имело место), но и то, что все это было сделано во имя сохранения мощного ствола. Влиятельность и сила, приобретенные компанией в своей категории бизнеса, обеспечили ей надежные позиции на рынке, гарантировали жизнеспособность новых побегов. Barnes & Noble – поразительный пример поиска отклонений методом «ствол и ветви».

Правда, у такого подхода есть и свои подводные камни. Побег могут быть мощными и жизнеспособными, но сам ствол неподвижным и не желающим гнуться. Если изменения на рынке не совпадут с направлением развития компании – выйдут за пределы диапазона ветвления, то у нее может не оказаться свободы маневра, чтобы приспособиться к новым условиям. Чтобы не опоздать, надо заранее создать достаточно широкий диапазон ветвления.

Amazon.com придерживалась совершенно иного подхода. Ее структура отнюдь не напоминает ствол и побеги, хотя на первый взгляд компания занимается тем же бизнесом, что и Barnes & Noble. Со временем становится все очевиднее, что структура Amazon.com похожа на диверсифицированный конгломерат, подобный 3М или General Electric. Такие компании имеют десятки или сотни подразделений, иногда очень слабо связанных друг с другом. Они больше похожи на кусты, чем на деревья: это бесформенная масса, растущая во всех направлениях.

В момент зарождения Amazon.com руководство рекламировало свое детище как «крупнейший в мире книжный магазин», но сегодня компания торгует товарами десятков категорий, начиная с мебели и заканчивая одеждой. По ходу дела руководство компании поняло, что обладает мощным влиянием в мире электронной торговли, и запустило новое предприятие («побег»): интернет-магазины для других компаний, таких как Borders или Toys-R-Us. Идея с интернет-аукционом (задуманная как средство противостояния конкуренции со стороны eBay) потерпела неудачу, но зато компанию удалось преобразовать в успешный проект Amazon Marketplace, что позволило независимым компаниям продавать использованные права на продажу товаров, которые переходили в собственность Amazon.com наряду с ее собственными товарами. За последние несколько лет «куст» Amazon.com стал еще гуще. Компания проникла в медиаиндустрию, киноиндустрию, книгоиздательство, а также учредила процветающую дочернюю компанию Kindle и открытую торговую площадку.



В отличие от Barnes & Noble, с главным стволом и подчиненными побегами, в таких компаниях, как Amazon.com, каждое подразделение само по себе становится стволом, работающим самостоятельно, но связанным с общей корневой системой. В случае Amazon.com общая корневая система – технологическая инфраструктура, позволяющая десятками способов модифицировать услуги электронной торговли. А корпоративная культура ориентирована на то, чтобы компания была «самой привлекательной для покупателей в мире».

Сегодня самостоятельные стволы Amazon.com так же жизненно важны для нее, как основной ствол важен для Barnes & Noble. Преимущества такой стратегии ветвления очевидны: структурные подразделения могут позволить себе бóльшую свободу действий в попытках освоить новое дело (иногда неудачно). Такой подход обеспечивает компании широчайший диапазон ветвления, поддержанный мощным основанием. Вот и говорите после этого о планировании ветвления – в Amazon.com оно поставлено на поток.

Недостаток такого беспорядочного ветвления бизнеса, как в Amazon.com, – необходимость значительных восполняемых ресурсов для поддержания процесса плюс грамотные руководители, исполнители и адекватная структура, для того чтобы все подразделения могли функционировать как части единого целого. Если убрать хотя бы один из этих ингредиентов, то вся система рухнет, как картонный домик, невзирая на мощь и гибкость каждого отдельного ствола. Именно так рухнула в 1997 году корпорация Sunbeam, которая выпускала разнообразную продукцию для туризма и домашнего хозяйства, включая знаменитые барбекюшницы Coleman и блендеры Osterizer. В 1997 году выяснилось, что ее CEO Альберт Данлэп<sup>[67]</sup> скрывал массовую подделку счетов: около 60 миллионов долларов прибыли было добыто мошенническим путем. Скандал и неумелое управление обанкротили компанию и едва окончательно ее не убили.

К чести Sunbeam надо сказать, что компания сумела оправиться от удара после того, как была приобретена корпорацией Jarden в 2004 году. Стойкость – вот что определяет живучесть «кустистых» компаний.

## Виртуозность в отклонениях

Умение отклоняться от принятого курса – жизненно важный организационный навык в практике запланированной интуиции. Мы можем для поощрения интуитивной прозорливости заставить людей двигаться, разглядеть удачный шанс, если обладаем навыком готовности, но без способности к адекватным отклонениям все эти навыки бесполезны. Отклониться – значит, столкнувшись с удачей, привести в действие творческие способности и использовать предыдущие наработки для достижения новой цели.

Если нам это удастся, то результаты могут оказаться умопомрачительными. Иногда компания делает ход, кажущийся настолько невероятным, что трудно вообразить себе, как он впишется в ее диапазон ветвления. Отклонение может быть очень дерзким и неожиданным, и стороннему наблюдателю оно покажется абсолютно не связанным с основным бизнесом компании. Но истина как раз заключается в том, что такое решение стало результатом применения на практике хорошо усвоенного навыка. Такой подвиг не требует отказа от законов отклонения – это просто следующий шаг на пути их внедрения в основную деятельность компании. Постоянно расширяя диапазон ветвления, иногда в весьма неожиданных направлениях, компании могут влиять на возможности, и никто другой по достоинству не оценит меру такого влияния.

Amazon.com – компания именно такого рода, а ее CEO Джефф Безос<sup>[68]</sup> – непревзойденный мастер отклонений. В 2004 году компания удивила все родственные компании, запустив революционный продукт – «Сетевые услуги Amazon» (Amazon Web Services, AWS). История его появления на свет представляется нам весьма поучительной. Как мы видели, Amazon стала великим мастером инвестиций во многие ветви одновременно. Каждая из групп располагала собственной технологией, но все они должны

работать в рамках единой, управляемой из одного центра системы, ресурсами которой пользуются все группы. Необходимость точной координации деятельности, согласования множества разнородных технологий отнимала массу времени и замедляла работу каждого подразделения. В ответ Безос издал эдикт, который за короткое время просто преобразил компанию<sup>8</sup>.

Вот что он сказал: все рабочие группы внутри компании должны отныне использовать совместимое программное обеспечение. Одно это было громадным шагом вперед: с тех пор каждый разработчик вынужден писать свои приложения так, чтобы все остальные пользователи могли получить к ним доступ без дополнительного согласования. Этот шаг Безоса позволил решить основную проблему, с которой с самого начала боролась Amazon.com: теперь все службы и программы могли взаимодействовать без помех. Но было и еще одно требование, сыгравшее даже более важную роль. CEO потребовал структурировать каждое приложение таким образом, чтобы любой внешний разработчик имел к нему неограниченный доступ.

Проще говоря, это означало, что каждый элемент умело управляемой инфраструктуры Amazon.com – от компьютеров, обрабатывающих горы информации, до необозримой базы данных на жестких дисках и системы проводки бесчисленных платежей – можно было теперь предоставить в распоряжение любому желающему. На внедрение этой системы ушло еще несколько лет, но постепенно Безос начал предлагать за плату эти услуги разработчикам из независимых компаний.

AWS абсолютно не похож на другие продукты, которые до сих пор предлагала Amazon.com: не товары или услуги для облегчения онлайн-продаж, а чистый технологический продукт для компаний, оказывающих услуги через интернет. Более того, это был совершенно новый продукт на рынке. До появления AWS компания, пожелавшая начать бизнес в Сети, должна была вкладывать значительные суммы в создание технической базы: покупать или

арендовать серверы, оплачивать хостинг и полосы частот – иными словами, нести расходы за все, что связано с созданием коммерческого сайта. Все эти элементы Amazon предоставляет как дополнительную услугу – вы платите только за то, чем пользуетесь, при этом можете в любой момент добавить нужные функции или отказаться от ненужных. В довершение всего услуга AWS оказалась самой дешевой на этом рынке. Amazon ориентировалась на бережливость и соразмерность при построении собственной инфраструктуры и грамотные технические решения, принятые в фазе роста компании. Теперь компания может продавать эту инфраструктуру всем желающим.

Однако люди, искушенные в запланированной интуиции, видят здесь и нечто большее.

Безос столкнулся с проблемой – трудностями технологического обеспечения всех дочерних предприятий Amazon – и проявил творческий подход, а это, в свою очередь, вывело его на совершенно новый путь, и он смог предложить те же услуги любой компании на планете. Причем он бросил вызов традиционному и общепринятому способу продажи услуг.

С точки зрения стороннего наблюдателя это новое дело не имело ничего общего с главным бизнесом Amazon.com – сетевой торговлей. Но у Безоса было иное представление о своем основном бизнесе (и он был достаточно «повернутым» для того, чтобы во имя лучшего понимания проблемы сохранять нужную психологическую дистанцию). Руководитель понимал, что база, созданная в его компании, может пригодиться не только ей, и именно это понимание вкупе с уверенностью в грядущих возможностях позволило ему совершить такое значимое ответвление.

Большинство компаний такой способности не обнаруживают. Такие нелинейные движения требуют смелости и желания представить себе возможности, которые не с чем сравнить в настоящем. Здесь есть риск столкновения с трехглавой неопределенностью: рынком (захочет ли потребитель это купить?),

технологией (будет ли это работать?) и временем (готов ли рынок принять новый продукт?). Одна капля неопределенности уже служит неплохим демотиватором, а тройная доза может задушить любую инициативу<sup>9</sup>.

Но если все сделать правильно – как Безос, то результаты могут быть ошеломляющими. Этот резкий рывок позволил Amazon.com попасть в новую категорию индустрии информационных технологий, причем в прежде не существовавшую, созданную ею самой. Результаты превзошли все ожидания: к 2010 году Amazon имела приблизительно 75 % рыночных акций (приблизительно на 700 миллионов долларов) в этой новой категории, о возможности возникновения которой еще пять лет назад никто и не подозревал.

Великолепная идея Безоса – предложить свою базу другим компаниям – действительно была серьезным организационным отклонением, но компания была к нему хорошо подготовлена. CEO своими планомерными действиями год за годом расширял диапазон ветвления компании.

Таков урок, который мы можем извлечь из истории Amazon.com. Уметь отклониться – не значит оказаться в нужное время в нужном месте. Для того чтобы этому научиться, не нужно быть гением (хотя это иногда и помогает). Если мы хотим уверенно сделать рывок, пользуясь предоставленным судьбой случаем, то к отклонению надо готовиться планомерно. Практиковаться следует постоянно, увеличивая число возможных путей и расширяя диапазон ветвления, причем так же вдумчиво, как мы увеличиваем доходы. От этого умения зависит наше будущее.

## **Глава 5**

# **Навык: преданность и заинтересованность**

## Сжечь корабли

В голове новичка роится масса возможностей.

У искушенного знатока их существенно меньше.

*Сюнрю Судзуки*<sup>[69]</sup>

В 1971 году Колумбия ничем не отличалась от других южноамериканских государств: политическая нестабильность, тучи комаров, последствия гражданской войны и невероятная нищета населения. Несмотря на все эти трудности – а возможно, и благодаря им – в стране поднялось мощное интеллектуальное движение, призванное реформировать и преобразить страну. Целое поколение активистов и мыслителей взялось за решение труднейших задач, стоящих перед развивающимися странами.

Одним из них был Паоло Лугари, одержимый провидец, который заметил, что вопросы основной инфраструктуры – электроснабжения, водоснабжения и санитарии, решенные в Европе и США, – даже не обсуждались в большинстве стран Латинской Америки. Лугари разработал инновационный проект: построить научно-исследовательскую станцию в одном из льяносов – безлюдных пустынных районов Колумбии, – оборудованную и оснащенную для уникальных нужд больной экономики. Он назвал ее Гавиотас – в честь речных чаек, обитающих на ручейках пустыни.

– Вы только подумайте, – говорил Лугари профессору Андского университета Хорхе Заппу, стараясь привлечь его к исполнению своего плана, – Гавиотас может стать живой лабораторией. Это шанс начать с нуля нашу собственную тропическую цивилизацию.



Лугари сумел воспламенить воображение Заппа. Профессор пригласил своих лучших коллег и учеников принять участие в проекте, сказав, что им предстоит выяснить, как «создать цивилизацию из травы, солнца и воды».

Лугари и несколько десятков энтузиастов с семьями выехали в голую безлесную равнину. Это действительно была пустыня. «Социальные эксперименты всегда ставят в уютных и плодородных районах, – говорил Лугари. – Но мы выбрали худшее место. Если мы что-то сможем сделать здесь, то гарантированно создадим то же самое где угодно».

Станция постепенно разрасталась. Через некоторое время на ней работали уже сотни сотрудников, живших там со своими семьями. Люди трудились вместе во имя создания технологий, поражающих воображение публики. Помимо множества изобретений, позволявших использовать солнечную энергию, они разработали детские качели, которые во время движения качали воду из скважины; ориентирующиеся по ветру ветродвигатели; работающие на опилках гидропонные сады. Эти устройства были дешевы, для их производства можно было использовать вторичное сырье, которого очень много в Колумбии. Каждое изобретение соответствовало идеалам основателей станции. Неудивительно, что многие из них стали результатом счастливых случайностей, на которые так богата пустыня, окружавшая Гавиотас.

Но, несмотря на успехи и любовь граждан Колумбии к Гавиотас, через 20 лет стало казаться, что борьба проиграна. К началу 90-х, на фоне ухудшившейся политической ситуации и вследствие более широкого применения дешевой нефти в качестве источника энергии, Гавиотас практически лишилась финансирования. Многие инженеры в поисках лучшей доли покинули станцию. Лугари стало понятно, что надо как можно скорее сосредоточиться на чем-то более прибыльном.

Трудившаяся в Гавиотас команда выдающихся специалистов с внушительным списком изобретений могла бы легко найти другую

работу – как производители солнечных батарей; компания, оказывающая инженерные услуги; торгующая патентами; или, в конце концов, как дизайнеры развлекательных парков. Но в свете идеалов построения лучшего будущего, ради которых создавалась Гавиотас, этот вариант был неприемлем. Поэтому, когда кто-то предложил создать на базе лаборатории консалтинговую компанию, Лугари не поддержал эту идею.

– Мы фонд, а не корпорация, – ответил он. – Если мы пойдем на это, то утратим статус некоммерческой организации. Что еще хуже, мы потеряем доверие. Люди подумают, что технологии Гавиотас – это всего лишь выставленные на продажу товары, а не изобретения, призванные улучшить жизнь.

Раздумывая, что делать, Лугари случайно наткнулся на газетную статью о катастрофическом дефиците сырья для смолы, называемой натуральной каучуковой канифолью. Высокая стоимость производства и доступность дешевого заменителя – канифоли, изготовленной из нефти, – привели к уменьшению производства натуральной канифоли в западных странах, но теперь спрос стал очень высоким: натуральную смолу начали использовать во многих изделиях, включая краски, клей и лекарства.

Эврика! В мгновение ока Лугари понял, что надо делать. В течение двух десятилетий на станции культивировали устойчивое к жаре и засухе дерево – карибскую сосну. Во-первых, она давала тень, а во-вторых, ученые хотели доказать возможность озеленения льяносов. Но сосна – это и естественный источник смолы. Может быть, дереву удастся найти новое, более практичное применение? Лугари бросился к ученым и усадил их за работу.

В течение нескольких недель было доказано не только то, что сосну можно использовать как *возобновляемый* источник нужной смолы, но и то, что в льяносах она растет на 20 % быстрее, чем в более мягком климате. Лугари был в экстазе. «Гавиотас будет по-прежнему заниматься практическим использованием солнечной энергии, – объявил он. – Неважно, с помощью чего – солнечных

батарей или живых деревьев». Многомиллионный колумбийский рынок, жаждавший импортной смолы, лежал у их ног.

Спасение Гавиотас казалось почти чудом. Но подлинное чудо – то, что сделал быстро растущий лес с природой льяносов. Ученые не прореживали лес от кустарников, не применяли гербициды для уничтожения конкурирующей флоры, а оставили лес его судьбе – из экономии и из любопытства. В результате вокруг сосен начал разрастаться буйный тропический лес. Там, где прежде была только чахлая трава, появились многие новые виды растений – палисандр, смоковница, цветущие кустарники, *tuno blanco*, а вскоре и животные – олени, муравьеды и орлы. Осталось неясно, проросли ли дремавшие в почве семена или их занесли птицы. Однако естественное взаимодействие видов привело к возрождению древнего ландшафта льяносов, которые, по мнению многих специалистов, были частью амазонской сельвы.

– Это дар, который мы можем предложить миру, и он важнее, чем рукавные насосы и солнечные водоочистители, – говорит Лугари. – В других местах тропические леса сводят, а мы показали, как можно их восстановить<sup>1</sup>.

## Возврата нет

Если мы хотим поймать забрезжившую впереди удачу, главное – пойти по неизведанному пути. Мы знаем, что можем распылить свои силы, если решим испробовать сразу несколько новых путей. Так произошло со многими компаниями – они утратили симпатии своих покупателей и заказчиков, охотясь за сиюминутной выгодой, которая противоречила всему, на чем был ранее основан их бизнес. История Лугари и Гавиотас учит нас, что мы можем использовать случайные возможности только тогда, когда мы кровно *заинтересованы* в выбранном пути. Это связывает нас с корнями, из которых растет наш бизнес.

Заинтересованность – краеугольный камень запланированной интуиции. Она предусматривает создание организационной структуры для достижения важной цели. Быть заинтересованным – значит иметь твердую точку зрения и уметь так ее высказать, чтобы она преобразила все наше окружение. Наша заинтересованность активизирует скрытые желания и намерения коллег, внушает им убеждение в том, что надо действовать соответственно, пользуясь благоприятной ситуацией. Заинтересованные находят по пути клады и распознают возможности, недоступные пока пониманию других.

История Гавиотас – очень поучительный рассказ о том, как заинтересованность и самоотверженность организации укрепляют ее преданность своим убеждениям даже в самые тяжелые времена. Эта история, кроме того, показывает нам, как заинтересованность открывает самый мощный вид интуитивного озарения – умение распознать счастливую случайность и увязать ее со своей целью.

Лугари и его команда планировали интуитивные открытия самим созданием Гавиотаса, проявив все навыки, которые мы до сих пор рассматривали. Лугари мобилизовал самые отчаянные головы, самых страстных «чокнутых», каких только смог найти, и побудил их к активному движению. Он создал физическую инфраструктуру и

социальный контекст, в котором люди получили полную свободу творить играючи. Соответственно, идеи и образцы изделий были знакомы всем и их можно было испытать на практике. Но только редкая заинтересованность и самоотверженность определили их окончательный успех, показав им, где искать вдохновение, и сделав их проницательнее в выборе следующего шага. Преданность делу и заинтересованность в идее были определяющими при приеме на работу в Гавиотас, влияли на язык, которым здесь пользовались, и даже на внешнее признание и безупречную репутацию. Ведь всем было легко понять идеологию станции и осознанно вкладывать в нее деньги. Все это происходило одновременно и содействовало тому, ради чего начиналась история Гавиотас.

Наш рассказ можно завершить на радостной ноте. Все закончилось хорошо, люди сделали даже больше, чем рассчитывали. Правда, есть один нюанс: когда все начало рушиться, люди Гавиотас не свернули с избранного пути.

Что бы случилось, если бы они воспользовались одной из благоприятных возможностей и стали производить товары или оказывать услуги? Этого мы не знаем и не можем знать, но зато мы наверняка можем сказать, что они сосредоточились бы на чем-то другом и не подарили бы миру чудесный сосновый лес, принесший столько благ самой станции и экологии. Неудачный поворот событий не сбил их с пути к высокой цели. Интуиция вырвалась на простор в результате *отказа* от множества других возможностей.

Хотя организациям часто намного труднее отклониться от привычного маршрута, чем придерживаться прежнего курса, заинтересованность вовсе не враг интуитивной прозорливости. Напротив, приверженность цели часто становится единственным осмысленным аргументом при выборе пути. В этом и заключается разница между беспорядочной погоней за любой возможностью, которую предоставляет случай, и выбором, который полностью согласуется с нашими устремлениями.

Есть легенда о том, что, когда испанский конкистадор Эрнандо Кортес высадился в Мексике, он сжег свои корабли, чтобы его 800 солдат не поддались соблазну отступить во время завоевания империи ацтеков. (На самом деле корабли были утоплены, но сути дела это не меняет, а сожжение выглядит более драматично и волнующе.) Прошли сотни лет после бесстрашного поступка Кортеса, но его значение по-прежнему очевидно: с выбранного пути нельзя сворачивать. Он и его люди должны были идти вперед и только вперед – навстречу своей славе или смерти. Кортес создал ситуацию, в которой он и его солдаты были вынуждены придерживаться избранного пути, потому что дороги назад у них просто не было. Все, что происходило потом, определялось заинтересованностью и преданностью. Кортес вручил судьбу своего отряда воле случая – это было все, что у них осталось.

Преданность и заинтересованность заставляют нас спросить самих себя: готовы ли мы сжечь свои корабли?

## Подавление интуиции

Пока вы еще ничего не сожгли, давайте выясним, почему заинтересованность так важна. Преданность относится к непредвиденным последствиям – получению пользы от отклонения. Чем лучше мы овладеем искусством отклонения, поиска альтернативных путей, тем больше дорог откроется нашему взору. В этой ситуации у предпринимателя появляются тысячи новых идей. Проблема, однако, в том, что изобилие возможностей может парализовать мышление и привести к бездействию или рассудочному выбору пути. Первой жертвой падет именно интуитивная прозорливость.

Как и все люди, которым когда-либо доводилось планировать большой званый вечер или выбирать свадебный подарок, мы знаем, что после мучительных попыток принять верное решение мы готовы купить что угодно, лишь бы скорее покончить с тяжким делом, или вообще отказываемся от выбора. Исследования психологов показывают, что наша ментальная энергия, предназначенная для принятия решений, не безгранична. На самом деле она истощается очень быстро, и это часто приводит к катастрофическим последствиям.

Джон Терни, соавтор книги «Сила воли: новое открытие величайшей человеческой способности»<sup>[70]</sup>, описал симптомы угасания способности принимать решения:

*Чем больше альтернативных решений вам приходится принимать в течение дня, тем труднее дается эта задача вашему мозгу. Со временем он начинает искать более короткий и легкий путь. Один из них – это безоглядное принятие решения: вы действуете импульсивно, не думая о последствиях... Второй способ еще лучше сберегает умственную энергию: просто ничего не делать<sup>3</sup>.*

В течение рабочего дня нам приходится принимать бесчисленное множество решений. В большинстве случаев мы вынуждены этим заниматься в условиях тяжелого прессинга нескончаемых встреч и заседаний. Здесь мы имеем классический пример ситуации, приводящей к описанному утомлению.

«Утомляют всякие решения – большие и малые, – пишет Терни. – Что приготовить на завтрак, куда поехать в отпуск, кого взять на работу, сколько потратить денег. Все это истощает силу воли, и не существует отчетливых симптомов, которые бы говорили нам, что ее уровень критически низкий». Иными словами, наша способность принимать решения снижается тем быстрее, чем интенсивнее мы ею пользуемся, а мы даже не чувствуем, как это происходит!

Вот в чем проблема: выбрав для себя тактику запланированной интуиции, а в особенности взяв на вооружение навык отклонения, мы неимоверно увеличиваем число открывающихся перед нами возможностей. В то же время чем больше у нас вариантов, тем труднее нам воспользоваться их выгодами.

Преданность – это лекарство от несварения, которое могут вызвать слишком многочисленные альтернативы. Причина проста: она отсекает часть возможных вариантов, оставляя только те из них, которые в наибольшей степени соответствуют нашим интересам и чаяниям. Если бы Лугари повернул Гавиотас лицом к рынку, преобразовав ее в обычную инженерную консалтинговую компанию, она бы и стала очередной заурядной компанией. Оставшись верным цели и исключив противоречившие ей возможности, Лугари случайно натолкнулся на новый путь, которым с пользой для себя и воспользовался. Его преданность сузила диапазон доступных решений, гарантировав, что остались лишь верные пути<sup>4</sup>.



## Проблема преданности

Несмотря на то что мы говорим о преданности как о едином навыке, она зависит от двух разных человеческих качеств. Во-первых, она ничего не значит, если не служит *осмысленной цели*. Как мы скоро убедимся, слепая приверженность сомнительной или неспособной никого воодушевить цели уродует само понятие верности и душит проявления интуиции. Цель – это причина существования преданности. Благая цель создает также здоровую, благоприятствующую прозорливой интуиции обстановку.

Другой ключевой фактор преданности – *приверженность сути*, твердое стремление остаться верным своей цели. Как показал всем Лугари в момент кризиса Гавиотаса, реальная приверженность сути поддерживает решимость как раз тогда, когда труднее всего сделать выбор и все считают тебя сумасшедшим из-за отказа от удобного и выгодного пути. Воспитание навыка преданности означает превращение приверженности сути в привычку, которая уменьшает число возможных альтернативных решений. Результат – снижение утомляемости. Приверженность сути означает умение сказать: корабли сожжены, пути назад нет.

Это две стороны одной медали – преданности: приверженность сути и осмысленная цель. Одного недостаточно без другого. Легко забытое убеждение ничего не стоит, так же как упорство в достижении тщеславной цели. Тем не менее точку опоры выбрать легко: преданность порождается целью.

### Цель

В главе 3 мы уже говорили, что для индивидов одержимость в сфере своих интересов – необходимое условие готовности к распознаванию счастливой случайности. Цель – организационный

эквивалент этой индивидуальной черты. У французов есть очень хорошее выражение, обозначающее этот феномен: *raison d'être* – то, что определяет смысл бытия, существования. Все, что мы создаем, имеет свой *raison d'être*, даже если мы никак его не называем или вообще о нем не задумываемся. Некоторые скажут, что смысл существования бизнеса – получение прибыли на вложенные деньги. Но этот ответ не выдерживает никакой критики. Это все равно что сказать, будто смысл человеческой жизни в размножении. Да, размножение – биологический императив, но большинство из нас согласится с тем, что не ради размножения мы принимаемся за труды. Бизнес – средство, позволяющее нам особым образом взаимодействовать с миром. Наше дело придает форму нашим устремлениям – неважно, насколько они серьезны.

Конечно, эта цель может быть смутной и неясной. Грустно, что, хотя многие компании оклеивают стены своих кабинетов историями о своей миссии, мы тем не менее оказываемся в тупике, когда нас прямо спрашивают, чем на самом деле мы занимаемся. В ответ мы обычно говорим, что производит компания – перечисляем товары или услуги. Мы можем проямлить что-то о стремлении доминировать на рынке. Но это не цель в истинном смысле этого слова. Компания может изменить ассортимент выпускаемых изделий. Утратить господство на рынке так же легко, как и завоевать. Если наш бизнес возник в результате слепого желания ухватиться за соблазнительную сиюминутную возможность быстрого обогащения, значит мы потеряли из вида цель, а возможно, никогда и не могли отчетливо ее сформулировать.

Реальная, честная цель соответствует внутренним убеждениям, верность которым мы сохраняем независимо от технологических усовершенствований, изменчивых вкусов и колебаний биржевых цен. Цель осмысленна, потому что отражает уникальную позицию и взгляд на мир руководства и сотрудников компании. Конкретное содержание не имеет значения – важна сила, с которой цель побуждает нас к действию.

Отчетливо сформулированная цель обеспечивает чувство общего направления, в котором мы движемся, изо дня в день выполняя конкретные задачи. Цель не может быть смутной и неясной, например «сделать мир лучше», потому что практически любое действие можно толковать как усовершенствование нашего лучшего из миров. Эта фраза не сужает диапазон возможных решений – лишь переводит их в разряд бессмысленных благих пожеланий. Кроме того, чтобы цель убеждала и воодушевляла сотрудников организации, каждый из них должен быть в состоянии объяснить ее окружающим.

С точки зрения запланированной интуиции нет ничего важнее, чем люди, понимающие цель и верящие в нее. Если цель плохо понята и неудачно сформулирована, то возможно ее извращение, а это опасно для компании и ее морального здоровья. Как мы показали в предыдущей главе, Borders обанкротилась и была ликвидирована из-за неспособности выбрать новый путь в условиях изменившихся потребительских предпочтений. На первый взгляд может показаться, что у нее была отчетливо сформулированная и ясная миссия – обеспечить наилучшие условия для розничной продажи книг и всевозможных медийных средств. Это имело большое практическое значение для тех, кто замозабвенно любит книги: компания вкладывала значительные средства в усовершенствование своих складов и магазинов, увеличивала ассортимент книг, улучшала методы торговли. Но проблема Borders заключалась в том, что она, сосредоточившись не на цели, а на средствах ее достижения – физических магазинах и хранилищах – не стремилась удовлетворить основную потребность – «радость от чтения». Цель не выдержала проверки на прочность – она потеряла смысл, когда изменились технологии и вкусы. Напротив, Barnes & Noble, как явствует из действий этой компании, обладала более четким пониманием цели: она заботилась в основном не об устройстве книжных магазинов, а об осмыслении процесса покупки книг. В результате компания смогла приспособиться к новым вкусам

и предпочтениям потребителей, которые стали читать книги в Сети и покупать их онлайн.

Неудачная формулировка цели Borders непосредственно повлияла на ее приспособляемость к ураганным изменениям в книгоиздательстве и книготорговле. Компания начала лихорадочно нанимать опытных менеджеров, работавших в крупных розничных сетях, сместила фокус на средства (здания и помещения магазинов), чтобы угодить реальным покупателям, и в конце концов настолько сузила поле своего зрения, что упустила все случайные возможности, которые могли бы спасти ее. Напротив, осмысленная цель повышает вероятность того, что мы столкнемся с неожиданными возможностями, соответствующими нашим заветным устремлениям. Паоло Лугари не мог заранее предвидеть, что будет добывать древесную смолу или возродит древние тропические леса в пустынях Колумбии, но его действия воплощали его видение. Открытие стало возможным только после того, как Лугари отказался от удобного, но безнравственного решения. В отличие от навыка движения, увеличивающего количество возможных творческих соударений, преданность повышает качество интуитивных решений.

Важную роль цели в формировании климата, благоприятствующего интуиции, можно показать на примере компании, руководство которой некогда считало рост и прибыльность смыслом ее существования. Основавший в 1973 году производящую ковры компанию Interface<sup>[71]</sup> Рей Андерсон был бескомпромиссным промышленником, изобретателем коврового покрытия неограниченной длины. Предприятие Андерсона вскоре стало одним из ведущих в отрасли. Производство ковролина очень грязное, связано с использованием нефтепродуктов и токсичными отходами. Но эти вопросы никогда особо не занимали Андерсона – такова уж технология производства текстиля. Прошло 20 лет. На одной из еженедельных встреч какой-то сотрудник спросил, какова экологическая философия компании. Вопрос поставил Андерсона в тупик. У него не было никакой экологической философии.

Андерсон не мог дать удовлетворительного ответа на вопрос, продолжавший его мучить, до тех пор, пока ему в руки несколько недель спустя не попала книга Пола Хокена – как он позже вспоминал, «по чистой случайности». Книга «Экология бизнеса»<sup>[72]</sup> призывала предпринимателей пересмотреть свое отношение к окружающей среде; по мнению Хокена, именно предприниматели, промышленники и бизнесмены могут стать лучшими хранителями драгоценных природных ресурсов и на этой основе создать новый, современный и конкурентоспособный бизнес. Эти идеи легли на подготовленную почву<sup>5</sup>.

Это был самый замечательный случай пересмотра ценностей, произошедший в эпоху подъема движения «зеленых». В своем обращении к бизнесу Андерсон объявил, что время безудержной эксплуатации природных ресурсов ради получения прибыли прошло. Мир спорил о том, сколько предприятий убьет экологическое законодательство, но предприниматель гордо и во всеуслышание объявил, что Interface покажет крупному бизнесу, как выглядит подлинная заинтересованность в деле. Объявив об этом публично и в одностороннем порядке, Андерсон последовал примеру Кортеса – пути назад у него уже не было.

Андерсон озвучил цель настолько недвусмысленную и дерзкую, что все решили, будто он сошел с ума. Правда, он провозгласил вполне осмысленную цель: Interface своим примером поведет крупный бизнес в светлое, экологически чистое будущее. Компания покажет всем, что можно бережно относиться к окружающей среде и при этом оставаться крупнейшим в мире производителем ковровых покрытий. Андерсон твердо решил превратить то, что все сочли безумием, в конкурентное преимущество.

Цель была не только осмысленной, но и практичной. Андерсон провозгласил отважную цель: компания будет стремиться к полному прекращению вредного воздействия на окружающую среду и достигнет этого к 2020 году. Было ясно, что такой подвиг потребует

сосредоточенных и решительных усилий всех сотрудников компании, максимальной заинтересованности и преданности идее.

Перенесемся в сегодняшний день. Мы видим, что выброс парниковых газов уменьшился в два раза, а количество вредных отходов – на 77 %. Компания укрепила свои позиции, став неоспоримым лидером в производстве модульных ковровых покрытий – самом передовом направлении ковровой промышленности – и синонимом экологической чистоты. Покупатели во всем мире стали уделять повышенное внимание этому критерию после того, как Андерсон выступил со своим эпохальным обращением.

Преображение компании было поразительным, и возможным оно стало только благодаря Андерсону и его смелому заявлению. Выступая с ним, предприниматель еще и сам не знал, как его компания добьется экологической чистоты производства. Но он понимал, что если не сможет внушить свою заинтересованность и преданность идее сотрудникам, то Interface никогда не увидит возможности радикально изменить экологию производства, о которой до тех пор никто и не думал.

Самый удивительный пример влияния нового видения – разработка новой линии по производству модульных ковровых элементов. Твердо придерживаясь указаний Андерсона, группа разработчиков во главе с Дэвидом Оки начала свою работу с изучения вопроса о том, каким должен быть естественный дизайн коврового покрытия. Они отправились в леса, надеясь вернуться «с конструктивными решениями цветов и листьев». Результат оказался еще более впечатляющим. Инженеры были потрясены тем фактом, что листья в лесу (так же как камни на речном дне), хотя и падают с деревьев беспорядочно, лежат на земле плотным ковром. Если взглянуть на слой листьев с достаточного расстояния, то возникнет впечатление бесшовного соединения, хотя никто целенаправленно не укладывал листья на почву. Это был момент прозрения: людей поразила не красота природы, вдохновившая их на поиск, а то, как

беспорядочное нагромождение листьев в лесу и камней в реке создавало впечатление непрерывности.

Инженеры задумались: что если вся система изготовления одинаковых, неотличимых ковровых деталей была ошибочной? Что будет, если частицы мозаики окажутся разными? Даст ли это какие-то преимущества?

Углубившись в это исследование, люди поняли, что нашли золотую жилу. Заложив бесконечное разнообразие в дизайн ковров, они смогли практически до нуля снизить количество отходов при производстве коврового покрытия. При этом появилась возможность использовать вторичное сырье, ведь при отсутствии одинаковых деталей дефекты отдельных кусочков станут попросту незаметными. Новый ковролин был очень удобен для строителей, поскольку элементы покрытия можно было укладывать в любом порядке, что сокращало время и издержки на отделку помещений. Мало того, люди могли по своему желанию менять любой кусок покрытия. И, наконец, как и опавшие листья в лесу, новые ковры были красивы<sup>6</sup>.

Покупатели поддержали это решение: за полтора года после запуска новой производственной линии, с которой сходил ковролин марки Enthropy, были побиты рекорды продаж за всю историю компании<sup>7</sup>. Смелая цель Андерсона направила команду инженеров в лес за одним, но она же помогла людям увидеть в обычных явлениях необычное и важное для достижения цели. Они нашли не то, что искали, но их работа обрела смысл. Преданность идее вымостила путь интуитивной прозорливости.

## **Приверженность идее**

Снова и снова мы убеждаемся в том, что самыми успешными и удачливыми оказываются не оппортунисты, а как раз те, кто твердо держится выбранной идеи – как в случае с Гавиотас и Interface. Каждое действие, предпринятое в согласии с преданностью и

заинтересованностью, становится отражением нашей цели и стимулирует изменения. Таким образом, цель становится самосбывающимся пророчеством.

Правда, это возможно только в том случае, если мы проявляем преданность делу, приверженность его сути изо дня в день, невзирая на пожары и наводнения. Как Гавиотас, Interface и многие другие компании, с которыми мы еще познакомимся на страницах книги, компании нуждаются в решимости до конца добиваться поставленной цели. Именно здесь вступает в игру приверженность сути – неуклонное продвижение к поставленной цели.

В 1991 году человек, которому было суждено стать самым уважаемым кулинаром в мире, пережил потрясение, определившее его жизнь на десятилетия вперед. К тому времени Томас Келлер<sup>[73]</sup> уже стал звездой, открыв в Напе ресторан French Laundry, о котором популярный автор кулинарных книг Энтони Бурден<sup>[74]</sup> сказал, что «это лучший в мире ресторан». Тогда, в 1991 году, один друг затащил Келлера в маленький городок в Южной Калифорнии попробовать блюдо, ставшее легендарным деликатесом этого региона.

Деликатес назывался непритязательно: чизбургер. Правда, это был не совсем обычный бургер – друзья полили его принесенным с собой соусом. Для Келлера это стало откровением. Он понял, что в ресторане сети быстрого обслуживания нашел квинтэссенцию подхода, положенного в основу работы и его ресторана, который был упомянут в «Путеводителе Michelin». «Если вы хотите знать, как надо готовить, – говорит Келлер, – то посмотрите, как это делают в In-N-Out<sup>[75]</sup> и в French Laundry. И это главное».

Объяснение кажется упрощенным, ведь прошли годы с посещения Келлером In-N-Out до того, как он произвел на свет свое детище. «Качества и постоянства» недостаточно для объяснения того, почему открытие каждого нового заведения становится главным событием в городе. Его освещают все местные газеты, а в ресторан выстраивается длинная очередь. Почему слух об открытии нового ресторана вызывает у людей радостное волнение? Почему



люди едут за много миль, чтобы отведать бутерброд ценой 2 доллара 75 центов? Почему грузовик с продукцией In-N-Out встречают шумным ликованием, как одну из знаменитостей на прославленной «ярмарке тщеславия» – церемонии вручения премий «Оскар».

Но нам нужно именно объяснение. Келлер дал его в своем определении преданности:

Качество + Постоянство = Цель + Приверженность ее сути

Взлет сети In-N-Out – пример практического использования интуиции и случая. Вначале цель была очень простой: создать пункт продажи бургеров, отличающихся высоким качеством приготовления – вопреки традициям ресторанов быстрого обслуживания. Но неожиданно для самих основателей сеть вскоре приобрела культовый статус как одна из лучших в США. In-N-Out добилась этого упорством и верностью поставленной цели. Это объяснение кажется таким простым, что в него трудно поверить.

Сеть In-N-Out была создана Гарри Снайдером, сыном художника, которому претило зарабатывать на жизнь, развозя по казармам коробки с сэндвичами, и его женой Эстер. В 1948 году они решили открыть в Южной Калифорнии закусочную для автомобилистов, которые могли бы получать еду, не выходя из машины. Южная Калифорния в то время была эпицентром новой автомобильной культуры, преобразившей послевоенную Америку.

С самого начала Снайдеры сосредоточились на своей главной цели: еда должна быть качественной. Они были одержимы качеством и ставили его во главу угла при принятии решений. Это касалось не только использования хорошей говядины или свежего картофеля. Под качеством подразумевалась хорошая жизнь (и высокие зарплаты) сотрудников, обслуживание с улыбкой во всех заведениях и безупречный менеджмент. Это означало непоколебимое упорство. Для Гарри и следующих поколений это

упорство трансформировалось в приверженность качеству как единственно возможному варианту. Время шло, но эти люди не сдавали своих позиций.

In-N-Out – наглядный пример силы непоколебимой решимости. Многие компании громогласно заявляют о своей приверженности «качеству», но очень немногие выполняют свои обещания в течение десятилетий, как In-N-Out. В отличие от многих изложенных в этой книге историй, в которых описываются компании, претерпевшие разительные изменения, In-N-Out Burger – организация, приспособляемость которой измеряется тем, как мало она изменилась за время своего существования<sup>8</sup>. Действительно, главное новаторство этого предприятия заключается в том, что оно смогло сохранить свой облик в мире, который не имеет ничего общего с миром 1948 года.

Удача не покидает эту компанию именно благодаря ее неуклонной верности качеству и проявленному упорству в достижении цели.

Снайдеры не собирались расширять свой ресторан и тем более создавать сеть. Только через три года они открыли еще один пункт обслуживания автомобилистов. На самом деле Снайдеры не желали расширяться, поскольку опасались, что утратят контроль и не смогут обеспечить должный уровень качества, которое они ценили превыше всего на свете. Создание новых ресторанов объяснялось не ростом доходов, а нежеланием бывших сотрудников покидать компанию. Супруги Снайдер первоначально планировали, что их сотрудники поработают у них пару-тройку лет, а затем уйдут, чтобы начать собственный бизнес. Но вдруг – к удивлению хозяев – выяснилось, что люди не горят желанием увольняться. Снайдеры относились к своим сотрудникам как к членам семьи и соглашались создавать новые рестораны в награду за безупречную качественную работу. Неожиданно возникшее обстоятельство в сочетании с решимостью Снайдеров не

допускать падения уровня жизни сотрудников привело к осознанному отклонению от первоначального решения.

Стратегия роста сети ресторанов In-N-Out предусматривала обязательную покупку участка земли под помещение закусочной для автомобилистов, чтобы избежать возможных конфликтов с землевладельцами, которые привели бы к неизбежному ухудшению качества обслуживания. Приобретение земельных участков накладывало ограничения на рост компании и означало, что заведения будут располагаться преимущественно в пригородах и отдаленных районах. Вопреки ожиданиям, это несколько не уменьшило приток покупателей. Люди были готовы проехать лишний десяток миль, чтобы полакомиться бургерами. Еще удивительнее то, что труднодоступность ресторанов стимулировала спрос. Бургеры In-N-Out было сложнее приобрести, чем бутерброды других компаний быстрого обслуживания, и за счет этого чета Снайдеров на самом деле повысила привлекательность своего бренда. Было бы намного проще хвататься за любые возможности, но именно верность поставленной цели принесла Снайдерам удачу.

Со временем Снайдеры все же почувствовали, что удаленность ресторанов доставляет неудобство верным клиентам, так как им приходится тратить время на поездки, ждать в длинных очередях и получать остывшие бургеры. Только после этого предприниматели начали планировать дальнейшее расширение сети и строительство новых ресторанов в городах и туристических центрах. Многие члены руководства возражали – по их мнению, это могло уничтожить мистический ореол, окружавший разбросанные по пригородам заведения. После долгих споров план был наконец принят, и, к удивлению владельцев, число продаж на один ресторан после расширения *возросло*. За годы работы репутация In-N-Out упрочилась настолько, что было решено продолжить

расширение. Владельцы никогда не смогли бы заранее спланировать такой эффект. Он стал результатом их упорного нежелания снижать планку качества.

Этот результат можно сравнить с тем, что произошло с компанией Krispy Kreme Doughnuts<sup>[76]</sup>, когда она в начале прошлого десятилетия повела кампанию быстрого расширения. Krispy Kreme – это компания, чья привлекательность была сравнима с очарованием In-N-Out, до того как в 2000 году она разместила свои акции на фондовом рынке. Люди буквально сходили с ума от вкуса пончиков и от обстановки в ресторанах, напоминавшей о славных 50-х. Но, разместив акции на фондовом рынке, компания решила построить сотни новых ресторанов, следуя амбициозному плану превращения в величину мирового масштаба. Все предыдущие десятилетия Krispy Kreme очень аккуратно выстраивала свою стратегию. Однако, увлекшись перспективой быстрого роста и обогащения, руководство потеряло ориентиры, утратило верность первоначальной цели и пустилось в неуправляемое плавание по волнам капризного рынка. За шесть лет компания дошла до грани разорения; рестораны перестали приносить доход; партнеры, работавшие по договорам франшизы, один за другим объявляли о банкротстве. Только сейчас она начинает понемногу выходить из этой катастрофической ситуации.

Снайдеры, когда их бизнес разросся, тоже могли соблазниться успешным примером других сетей быстрого обслуживания: франшизой, массовым производством пирожков, низкими зарплатами и постоянным введением в меню новых блюд. Но, как и для Гавиотас, для In-N-Out приверженность поставленной цели сделала эти «очевидные» решения немислимыми, а результатом верности идеалам стало формирование организационных привычек, породивших головокружительный успех там, где никто другой его не видел<sup>9</sup>.

## **Привычки, порождаемые приверженностью цели**

Заинтересованность и преданность наиболее эффективны, когда помогают создать привычки, избавляющие организацию от вала сумбурных новых идей. Привычка освобождает от сомнений относительно верности цели. Лугари говорил: «Гавиотас отвергнет любой выбор, превращающий нашу технологию в очередной потребительский товар»; в In-N-Out просто отказались снижать зарплату сотрудникам, несмотря на более низкие оклады в родственных компаниях; руководство Interface отвергало любые методы производства, приводящие к увеличению количества вредных отходов. В каждом из этих случаев решимость и упорство создавали основу традиции, и верность цели входила в привычку.

Рой Баумайстер, один из первопроходцев в изучении утомления от принятия решений, объясняет важность привычек: «Исследования показывают, что наибольшим самообладанием отличаются люди, которые строят свою жизнь так, чтобы беречь силу воли. Они формируют у себя привычки, которые исключают усилия ума для принятия решений».

Привычка доводит повседневное принятие решений и решение проблем до автоматизма. Более того, она помогает ухватывать случайности, которые могут оказаться полезными в достижении цели, и отметать пути, с этой целью не согласующиеся. Ниже мы перечисляем три привычки, укрепляющие верность поставленной цели.

### **Умение сказать «нет»**

Привычка номер один в организациях, преданных своему делу, – отказ от благоприятных возможностей, не согласующихся с главной целью. Чтобы поведение стало автоматическим, нужны четкие инструкции. Компания может даже составить список мер, которые она не примет ни при каких обстоятельствах. Например, In-N-Out не планирует в обозримом будущем расширять меню. «Да, продавать бургеры, жаркое и напитки трудно, – говорит сын Гарри Снайдера Рич. – Но если блюд будет больше, то станет еще труднее». В результате в компании на протяжении без малого 60 лет сохраняется одно и то же меню из пяти блюд, а цены кажутся невероятно устаревшими (сейчас, когда мы пишем эти строки, двойной бургер стоит 2 доллара 99 центов). Никаких «Хэппи Мил»<sup>[77]</sup>, фантастических оберток и особых меню на завтрак. И дело не в том, что компания лишена воображения или противится всяким изменениям. Это священный принцип дела, а меню – лишь его отражение.

Такая привычка прививается без труда, если мы всегда следуем главной цели. Если мы знаем, за что боремся, то, само собой разумеется, разберемся, против чего мы выступаем.

## Терпение

В терпеливых компаниях вырабатывается привычка ожидать результат. Конечно, есть такие виды деятельности, где необходима быстрота принятия решений – например, в регулировании денежного потока. Но, как правило, преданность делу и заинтересованность уравнивают сиюминутные перспективы с долгосрочными устремлениями. Рей Андерсон прекрасно понимал, что Interface потребуются десятилетия на переоборудование, чтобы снизить до нуля вредное воздействие отходов на окружающую среду. В первые несколько лет после заявления Андерсона объем вредных отходов вырос и только потом, в течение следующих 10 лет,

резко снизился. Для того чтобы реализовать свою цель, компании пришлось смириться с ухудшением показателей, проявить терпение и сосредоточиться на действиях, которые в конце концов привели к желаемому результату.

В случае с In-N-Out все было совсем иначе. Эта компания выбрала абсолютно другое мерило успеха, нежели остальные предприятия отрасли быстрого обслуживания. Успех измеряли качеством продукта, а не финансовым или рыночным ростом, и это позволило компании проявить терпение и не спеша завоевывать рынок. Сегодня у нее всего 258 ресторанов<sup>[78]</sup> – у McDonald's 33 тысячи закусочных. Этот очень медленный рост в условиях стремительной экспансии других компаний отрасли не был запланирован руководством In-N-Out и не считается проблемой. Вопрос «расти или не расти» просто никогда не ставился, но компания не забывала обеспечивать высочайшее качество работы. Терпение компании обусловлено тем, что в ней главенствуют качественные, а не количественные показатели.

### **Контролировать только то, что поддается контролю**

Заинтересованность и преданность делу подразумевают контроль, но в преданных делу компаниях хорошо понимают, что не все в мире можно контролировать. Такие организации сосредотачиваются только на тех сферах, где контроль возможен. Эта привычка заставляет их отказываться от контроля крупных подразделений, где открыт простор для удачных интуитивных решений. Руководство In-N-Out понимает, что оно может и должно контролировать обучение персонала работе с фритюрницей. Однако оно осознает, что невозможно контролировать самих людей – их мысли, убеждения, поступки. Вместо того чтобы контролировать все и вся, руководители открыли университет In-N-Out, чтобы в процессе обучения все сотрудники усвоили цели и методы компании. Один из них –

побуждение сотрудников к самостоятельным решениям и суждениям.

Таковы в самых общих чертах три основные привычки, но каждая организация имеет возможность формировать собственные, соответствующие ее целям и задачам. Каждый раз, когда мы исключаем напряженный умственный процесс, мы одновременно объединяем высшие цели с повседневной работой и воспитываем приверженность делу.



## Как растет ваш сад?

Мы закончим эту главу там, где начали, – среди деревьев.

Найти самый известный садовый магазин Сан-Франциско – задача не из легких<sup>10</sup>. Он находится не в аристократическом районе Пасифик-Хайтс, не в фешенебельном Хэйс-Вэлли, не в «крутом» Мишн и не в излюбленном квартале геев – Кастро. Чтобы попасть в магазин, вам придется забраться в самый опасный и наименее посещаемый район города – Бэйвью. Как и Хантерс-Пойнт, этот район один удваивает статистику убийств в Сан-Франциско. Это местечко жители не хотят признавать частью города.

Тем не менее в центре этого гетто находится один из самых успешных магазинчиков города. Этот суперсовременный садовый магазин прославил его хозяйку, Флору Грабб, на всю Америку.

Флора Грабб выросла в бедном квартале техасского города Остина. Все свое время она проводила, выращивая сады под немилосердным техасским солнцепеком. Когда ее сверстницы пытались мастерить кукол, Флора училась пересаживать пальмы. Она не получила специального ботанического образования, но на собственном опыте научилась обращаться с незрелыми кактусами, изучила динамику роста растений и овладела нелегким навыком свободного общения с полуграмотными рабочими-иммигрантами. Она обладала даром создавать потрясающие сады. Это не было хобби в привычном смысле слова, но для нее выращивание растений стало самым естественным занятием. Это было ее любимое дело, и родители, совершенно необразованные люди, всячески ее в этом поддерживали.

Убежденность в своих способностях и вера в удачу не покинули девушку, когда она выросла, переехала в Сан-Франциско и учредила компанию ландшафтного дизайна – после короткого периода увлечения интернетом. Флора щедро делилась с окружающими своей страстью, и люди всех профессий и положений откликались на

нее. Движимая своей непоколебимой убежденностью, она говорила о своих планах каждый раз, когда представлялась такая возможность: Флора мечтала открыть собственный садовый магазин. Через год она совершенно случайно поведала о своей мечте одному из клиентов, Солу Надлеру, который как раз искал, куда вложить деньги. Едва начав слушать Флору, Сол понял, что такой шанс нельзя упустить.

Встреча с человеком, который стал ее деловым партнером, стала лишь первой случайностью из целого каскада – результата самоотверженного служения заветной цели. Флора и Сол открыли свой первый магазин, который сразу привлек внимание тем, что в нем не было цветущих растений – Флора предпочитала растения своей засушливой родины. Ее уникальный подход к делу стал поводом для неожиданного приглашения выступить с речью на собрании садоводов, где она произвела глубокое впечатление на главного редактора журнала *Home & Garden Magazine*, присутствовавшего на встрече. Он оказал Флоре высокую честь, которой обычно удостоиваются признанные знаменитости: назвал ее законодательницей мод, в мгновение ока создав ей солидную репутацию национального масштаба.

Привлеченные столь страстно и красочно описанной целью, владельцы красивого участка в Бэйвью предложили Флоре переехать к ним, так как они всегда мечтали, чтобы в их владениях был садовый магазин. Действительно, удачи сыпались на Флору как из рога изобилия!

Результатом стало создание невероятно успешного розничного магазина в городе, где на каждом шагу встречаются уникальные заведения. На трех акрах в весьма сомнительной части города Флора Грабб вырастила сад, войдя в который испытываешь такое чувство, будто попал в рай. От Эдема сад Флоры отличался разве что обилием суккулентов, ржавым автомобилем 50-х годов, переделанным в сеялку, и современным зданием, отделанным

панелями солнечных батарей. Флора была в восторге: результат превосходил самые смелые ее ожидания.

Вот здесь-то и начинается самое интересное. С годами Флора стала непревзойденным мастером отклонений. Она успешно занималась ландшафтным дизайном, открыла кафе в помещении магазина, стала проводить общественные мероприятия, создала радиопередачу и организовала торговлю через интернет. Все это вращалось вокруг ее главной страсти и основной специальности. Кроме того, в голове Флоры было множество других идей: книги, создание торговой марки и издание просветительских брошюр. Флоре удавалось все, за что она бралась, и все начинания прекрасно выстраивались в единый осмысленный ансамбль. Пресса постоянно дарила Флоре свое внимание без всяких усилий с ее стороны – на разворотах газет печатались яркие цветные фотографии ее роскошного сада и рекламировались особые сорта растений. В голове Флоры уже бродили мечты о создании обширной садовой империи.

Но в один прекрасный день она вдруг поняла, что опустошена. Бизнес процветал – Флора изо дня в день удивлялась финансовым успехам своего предприятия. Но она все время ощущала страшную усталость, перестала справляться с ворохом неотложных дел. Она пыталась проводить больше времени с мужем и ребенком, но испытывала постоянную тревогу. Подчиненные и коллеги из всех сил старались постичь азы мастерства, но то, что казалось легким и очевидным для Флоры, было не по зубам ее подчиненным. Она стала испытывать трудности в принятии решений.

Наконец Флора обратилась за помощью к своим наставникам, и один из них посоветовал ей нанять независимого консультанта. Подавив естественное желание возразить, она последовала совету друга.

Консультант приходил в магазин раз в неделю, и после разговоров с ним Флора воспряла духом. Это было похоже на беседы с психиатром, разбиравшимся в финансовых потоках и рыночных

издержках. Это было отнюдь не сухое обучение, которого она боялась больше всего. Консультант по большей части задавал вопросы: кто она, почему решила заняться этим бизнесом, чего ждет от будущего? Эти простые вопросы заставили Флору покопаться в себе и отыскать истоки своих проблем:

*Это открытие буквально поразило меня. Как всякий предприниматель, я люблю заниматься новым больше, чем старым. Я влюбляюсь в новые идеи и не могу от них отказаться. Но я поняла, что постоянный поиск новых направлений расшатывает бизнес.*

*Вначале вообще не было ничего стабильного. Все было новое. Показатели стремятся вверх, и ты говоришь себе: «Ого! Мы, оказывается, можем продавать все больше и больше». Если вы с самого начала попытаетесь создать стабильный бизнес, то далеко не уедете, потому что волшебство и стремление делать все на свете – единственное, что движет дело вперед. Но в конце концов наступает момент, когда стабильность становится необходима, когда надо отладить бизнес, чтобы он работал как хорошо смазанная машина. Однако многие предприниматели не желают этого делать, потому что это скучно. Отладка работы и обеспечение устойчивости и стабильности требуют множества навыков, которыми мы не обладаем. Но что при этом происходит с людьми, за которых я отвечаю? Они никогда не достигают совершенства в работе, потому что я постоянно прошу их делать что-то новое или добавляю десятки поручений к и без того длинному списку. А иногда и вовсе требую, чтобы они научились решать сложные задачи вместо простых и понятных.*

Флора начала составлять списки различных видов деятельности и идей, которые занимали ее и ее сотрудников. Покончив с этим, она поняла, что все пункты списка распадаются на три основные группы.

Многие идеи имели смысл только в связи с другими идеями из той же группы. Одно направление касалось усовершенствования интерьера магазина. Другое – электронной и сетевой торговли. Третье относилось к медийной деятельности: книги, радио, телевидение. Флора показала список своим наставникам, и те согласились: это были три абсолютно разных направления. Все они были интересны и жизнеспособны, учитывая, что базу для их реализации Флора уже создала.

Предстояло сделать выбор. Флора это знала. Это внесет в бизнес ясность, цель, которая позволит избавиться от ежедневного напряжения. Флора принялась тщательно изучать каждую группу, чувствуя себя так, словно ей приходилось выбирать между тремя своими детьми, которых она одинаково любила. «Выбери, – твердила она себе. – Просто выбери – и все». Но всякий раз она испытывала страшную неловкость. При таком богатом выборе она должна была чувствовать, что весь мир у ее ног, но на самом деле ей казалось, что она вынуждена себя обворовывать.

Она поняла, что надо предугадать исходы возможных решений. Что она будет делать, если предпочтет одну возможность двум другим? Если она выберет электронную торговлю, то ей придется проводить бóльшую часть времени на складе, заняться вопросами снабжения и осуществлять маркетинговые кампании. Если же она выберет медийную стезю, то ее неизбежно ожидает судьба Марты Стюарт – перебежки из фотостудий в газетные редакции. Вся жизнь будет подчинена строгому расписанию. Оба варианта не вызывали у Флоры ничего, кроме ужаса.

В конце концов, поговорив с людьми, хорошо ее знавшими, Флора приняла оптимальное решение – сосредоточилась на отчетливом видении своего будущего дела, осмысленной цели, к которой она только и могла прикипеть душой. Главным для нее отныне стал ее замечательный магазин, потому что важнейшая цель ее жизни – раскрыть людям глаза на неописуемую красоту растительной жизни.

Магазин уже был в ее планах, и Флора понимала, что находится в самом начале пути. Впереди еще так много дел!

Естественно, принятие решения сделать магазин главным делом своей жизни не означало полного отказа от других направлений деятельности: Флора по-прежнему устраивала общественные мероприятия и вкладывала средства в проекты, повышавшие привлекательность ее цветочного магазина, например кафе. Что еще важнее, Флора, как и прежде, не упускала счастливые случаи. Но теперь новые идеи не истощали ее энергию, не вызывали растерянности и не отвлекали сотрудников от их основных обязанностей. Флора до сих пор верит в стечение обстоятельств и счастливый случай – ведь каждый садовник знает, что, несмотря на наше умение обрабатывать почву, ухаживать за саженцами, менять цвет цветочных лепестков и усиливать устойчивость растений, природа в любой момент может преподнести нам любой сюрприз. Новый взгляд на преданность делу и заинтересованность научили ее, наконец, важной привычке говорить «нет» тем возможностям, которые не имеют отношения к главной цели.

Главная неприятность для большинства из нас – не в том, что бизнес отодвигает цель на второй план. Наши первоначальные мотивации обычно глубже, чем простое желание получить прибыль, – даже торговля часто предполагает развитие навыков общения с людьми, не говоря уже о наслаждении охотой. Дело в том, что сама структура бизнеса, его требования и надежды, которые мы на него возлагаем, постепенно отчуждают нас от действительно значимых моментов. Потеря ориентации и утрата цели – очень серьезная проблема, и именно с ней столкнулась Флора на первой волне крупного успеха. Вопрос заключается лишь в том, хватит ли у нас твердости найти обратную дорогу к истинной цели.

Как говорит сама Флора: «Надо выбрать. Надо просто выбрать».

## **Глава 6**

### **Навык: активация**

## Церковь или стадион

Я бы никогда этого не увидел, если бы не верил в это.

*Маршалл Маклуган*<sup>[79]</sup>

Представьте себе, что вы находитесь в торговом центре и поднимаетесь на эскалаторе на второй этаж. Сходя с движущегося полотна, вы замечаете, что к вам подходит девушка из благотворительной организации. Что вы делаете? Вынимаете из кармана бумажник, достаете мелочь и кладете в кружку? Или отворачиваетесь, опускаете глаза и проходите мимо? Наверное, чтобы решить, как поступить, вы прикинете, сколько денег вы уже отдали на благотворительные цели, сколько у вас на счету и поддерживаете ли вы цели данной благотворительной организации. Может быть, вы привыкли не тратить деньги, не посоветовавшись предварительно со второй половиной. В основе вашего действия будут лежать какие-то рассуждения, не правда ли?

Нет. По крайней мере, не совсем правда. В серии проведенных в 2010 году исследований было показано, как люди реагируют на требования при четырех различных видах действий. Результаты оказались довольно интересными: в среднем люди вдвое охотнее дают деньги на благотворительность, когда сходят с поднимающегося эскалатора, чем со спускающегося (14 и 7 % соответственно). Это большая разница, и она подтверждается другими тестами на щедрость, в которых в качестве одной из переменных использовали высоту – в некоторых опытах людей выводили на помост и показывали кинокадры полетов в облаках. Результаты во всех сериях экспериментов оказались одинаковыми:



люди охотнее расстаются с деньгами, если мысленно или реально поднимаются на некоторую высоту.

Это примечательный результат. Вы занимаетесь своими повседневными делами, перемещаетесь с места на место и при этом полностью контролируете свои мысли и поступки. Внезапно вы сталкиваетесь с необходимостью принять решение, которое вроде бы целиком и полностью зависит только от вас – если не считать того, что какая-то невидимая сила понуждает вас проявить щедрость. Ваше милосердие работает, но вы даже не догадываетесь об этом. Что же происходит?

Лоуренс Санна, психолог из Университета Северной Каролины, проводивший упомянутый эксперимент, имеет на этот счет свою теорию: когда люди поднимаются на высоту, они подсознательно ассоциируют ее с возвышенным образом мыслей. «Высокая нравственность» и «высокая цель» – привычные обороты речи. Мы ассоциируем подъем с чем-то хорошим. Реальный подъем вверх по лестнице или даже воображаемый включают какие-то центры в нашем мозге и заставляют нас смотреть на происходящее сквозь призму этой ассоциации.

Теория Санны согласуется с тем, что говорят нейрофизиологи о механизмах принятия решений. В нейрофизиологии есть давно известное понятие – «потенциал готовности». Сознательному акту предшествует изменение электрической активности головного мозга, которое, по мнению ученых, говорит о том, что мозг принял решение действовать. Этот феномен показывает, что подсознательная часть нашего мозга оценивает событие быстрее, чем его сознающая, аналитическая часть. В 1977 году психолог Бенджамин Либет измерил время между возникновением «потенциала готовности» и моментом, когда испытуемый говорит, что принял решение. Результаты потрясли нейрофизиологов: на самом деле испытуемые принимали решение на полсекунды раньше, чем осознавали это.

«Потенциал готовности» позволяет предположить, что к тому моменту, когда вы сходите с эскалатора и видите человека с кружкой для пожертвований, ваше подсознание уже изрядно поработало: оно поняло, что девушка просит денег, переработало этот факт и решило, давать мелочь или нет. Только после этого сознающая часть мозга начинает взвешивать альтернативы и принимать окончательное решение.

В результате такое простейшее действие, как поездка на эскалаторе, которое, казалось бы, никак не может повлиять на нашу способность принимать решения, оказывает тем не менее ощутимое воздействие на наши мысли, чувства и поступки. Подсознание внедряет ментальные ассоциации, вызванные подъемом на эскалаторе, в процесс принятия решения до того, как наше сознание только начинает «переваривать» ситуацию.

Мы живем и работаем в убеждении, что одного только сознающего разума достаточно для ведения дел в полном согласии с нашими чудесными планами (бизнес-планами). Нас должно отрезвить понимание того, что подсознание обладает куда большей властью, чем мы думаем.

Подсознание играет решающую роль и в запланированной интуиции. Бесчисленные факторы окружающего мира ощутимо влияют – как положительно, так и отрицательно – на нашу наблюдательность, открытость и приспособляемость, как и на страх перед переменами. Мы склонны недооценивать роль таких факторов, как качество естественного освещения, стиль одежды и шутливость, а ведь именно они могут сыграть решающую роль в принятии решения.

Теперь приступим к внимательному изучению искусства активации.

## Активация по плану

В целом можно сказать, что активация – это создание условий, стимулирующих открытость, увлеченность и творчество, побуждающих людей реагировать на мир непривычным образом. Активизировать – значит узнать (или угадать), на какие кнопки в психике человека надо нажать, чтобы импульсы в мозге пошли в нужном направлении. Активация – искусство перестройки социальных норм, благоприятствующей развитию плодотворной интуиции в общении и умонастроении. То же можно сказать и о других навыках, уже рассмотренных выше: движении, готовности, отклонении и преданности.

Любой, кто хоть однажды побывал в старинной церкви, понимает, что активацию практикуют сотни, если не тысячи лет. Возьмем для примера готический собор: сам архитектурный стиль здания порождает в нас безотчетную сильнейшую эмоциональную реакцию. Величественный портал знаменует переход из мира в царство духа; ослепляющий великолепием неф и высокая кафедра олицетворяют покровительственное отношение священника к пастве; витражи верхнего ряда окон за хорами символизируют просветление. Такую реакцию в нас порождает не только величественная архитектура. Нас окружают таинственные, усиленные стенами звуки, от каменного пола и стен веет холодом, в приделе царит полумрак. На нас воздействуют сотни разных факторов, поражающих воображение и почти незаметных. В этом пространстве все вызывает почтение и трепет и, если мы религиозны, ощущение присутствия в святыне.

Стадион, как и кафедральный собор, предназначен для одновременного присутствия множества людей на спортивном событии. Но насколько разные чувства и эмоции вызывают два эти сооружения! На стадионе вы не сыщете и следов торжественности, не услышите приглушенных голосов, не ощутите сошедшую на вас благодать. Стадион же – гигантский детский манеж. Там не просто

допустимы шум и грубость – они приветствуются: вы слышите зычные голоса продавцов («Пицца, орешки, пиво!»), кричалки болельщиков («Мы вас завалим!») и видите картинки, мелькающие на огромных экранах. Тихая созерцательность уступает место бьющим через край страстям. И все это предусмотрено планом и архитектурой.

Как и строители церквей и стадионов, мы можем планомерно создавать условия, определяющие поведение, чувства, вовлеченность, реакции, решения и самовыражение людей. Однако, как это ни парадоксально, когда дело доходит до работы, мы сосредоточиваемся исключительно на целях и предметах. Мы говорим о прилежном труде, дисциплине и финансовых стимулах, но если мы хотим культивировать серендипность и поощрять людей к инновациям, нам надо активировать более глубокие инстинкты, благодаря которым в привычку входят навыки движения, готовности, отклонения и преданности.

Искусство активации можно рассматривать как способность выявлять у людей «слепые пятна» и компенсировать дефект с помощью ловких трюков, то есть как взлом сознания. Но кроме того, она подразумевает выявление наших сильных сторон и поиск способа их планомерного укрепления. В любом случае она предполагает ясное понимание типа реакции, которую мы надеемся возбудить в людях, и готовность так повлиять на их переживания, чтобы добиться нужного результата.

Человеческий ум предрасположен к активируемым реакциям, позволяющим повысить интуитивные навыки. Их очень много, и «эскалаторный эффект» лишь одна из них. Некоторые реакции слабо влияют на человека, но есть и такие, которые оказывают громадное воздействие на поведение. Многие из них обусловлены индивидуальными культурологическими ассоциациями или личным опытом. Некоторые такие триггеры<sup>[80]</sup> были выявлены в ходе эмпирических психологических опытов, как, например, эскалаторный эффект. Знаете ли вы, кстати, что при наклоне влево

вещи начинают казаться нам меньше?<sup>1</sup> Не знаете? Но это так! Некоторые ассоциации представляются сомнительными – как, например, идея о том, что некоторые цвета могут предотвращать самоубийства (на станциях метро в Шотландии и Японии установили светильники синего цвета и сообщают о снижении числа самоубийств на 9 %, хотя эти данные не были подтверждены никакими исследованиями).

Для того чтобы создавать психологические и эмоциональные условия, благоприятствующие удачным интуитивным решениям, мы должны быть готовы использовать подобные реакции так, чтобы они приводили к большему числу творческих соударений, помогали нам, благодаря хитрым мысленным трюкам, порождать, замечать и использовать удачные случайности. В этой главе мы коснемся активации четырех сдвигов восприятия, создающих благоприятные условия для интуитивной прозорливости:

*Внешний сдвиг* создает окружение, облегчая восприятие событий, происходящих на периферии поля зрения.

*Временной сдвиг* позволяет соединять непоследовательные идеи.

*Социальный сдвиг* делает нас раскованными в общении с друзьями и незнакомцами.

*Эмоциональный сдвиг* позволяет нам острее воспринимать чувства и идеи других людей.

На первый взгляд, активация может показаться чистой психологической манипуляцией, но это манипуляция в той же мере, как и похвала сотрудника за хорошо выполненную работу или определение функциональных обязанностей каждого при подготовке какого-то общего проекта. Мы призываем задуматься о том, как следует изменять обстановку и стиль работы для достижения более удачных результатов. Искусство активации позволяет нам устранить порочную рутину, которая на корню душит

спонтанность и хоронит счастливые случайности. Осуществление четырех перечисленных сдвигов дает нам возможность изменить поведение людей так, чтобы открыть путь счастливым случайностям.

## **Внешний сдвиг**

Как мы уже выяснили, интуитивная прозорливость зависит от способности замечать необычное – «ухватывать исключения», когда они возникают в поле зрения, а не пропускать их мимо. Наше окружение – поток физических движений, зрительные контуры, звуки, свет, эстетическое оформление помещений, эргономические качества и многое другое. Все это составляет наше восприятие реального мира, оказывает огромное влияние на нашу способность настроиться на те или иные действия. Внешний сдвиг определяет, на что и в каком месте мы обратим наше внимание.

Несколько лет назад газета Washington Post поставила изумительный эксперимент, показавший, насколько сильно мы полагаемся на физическое окружение в выборе объекта внимания. Также было выявлено, как легко мы при этом упускаем из виду совершенно удивительные вещи, происходящие буквально у нас на глазах.

## **Рассеянность**

Для пассажиров на станции вашингтонского метро L'Enfant Plaza эта пятница 2007 года ничем не отличалась от других будних дней. Люди, только что приехавшие из пригорода, стремительно шли на выход между будкой чистильщика обуви и журнальным киоском. Толпа была разношерстной – государственные служащие, родители, везущие детей в школу, официанты близлежащих ресторанов. Все перемещались по привычному пути из пункта А в пункт Б. Даже те, кто оказался на станции в первый раз – туристы и гости столицы, – ничему не удивлялись и знали правила поведения в подземке: скорее идти, чтобы не задерживать идущих сзади.

Около 8 часов утра в тот самый день высокий молодой человек со стройной мальчишеской фигурой достал из футляра скрипку. Он прижал скрипку к плечу, взмахнул смычком и заиграл «Чакону» Баха – одну из самых трудных скрипичных пьес и одну из самых красивых и почитаемых. Музыка громко и отчетливо отдавалась от стен. И дело было не только в замечательной музыке, но и в том, что играл не просто какой-то скрипач. Это был Джошуа Белл<sup>[81]</sup>, которого считают лучшим скрипачом мира. Он кумир миллионов, на его концерты невозможно купить билеты, его портреты можно видеть на многочисленных афишах, в том числе и на стенах станций метро. Белл играл не просто на скрипке. Он держал в руках шедевр Страдивари, сделанный 300 лет назад и проданный в последний раз за 3,5 миллиона долларов.

Белл устроил представление, которое просто невозможно было пропустить. Но его пропустили почти все.

В течение 43 минут, что Белл играл на станции L'Enfant Plaza, пассажиры не обращали на него ни малейшего внимания, словно это был один из множества бродячих музыкантов, зарабатывающих на хлеб в метро. Одинаково повели себя люди всех возрастов и профессий. Из 1097 человек, прошедших мимо Белла во время этого импровизированного представления, всего 7 ненадолго остановились, чтобы послушать его игру. 27 человек бросили деньги в раскрытый футляр, некоторые по несколько центов – всего набралось 32 доллара 17 центов. Только одна счастливица (видимо, очень наблюдательная) узнала знаменитость и бесплатно прослушала весь концерт. Эта девушка была одной из очень немногих, кто вообще остановился послушать игру прославленного скрипача.

Автор помещенной в Washington Post статьи об этом эксперименте Джин Вейнгартен описывает свои ощущения от просмотра видеозаписи эксперимента:



*Я увеличил скорость просмотра, и у меня получилось что-то вроде немой хроники времен Первой мировой войны. Люди, судорожно двигаясь, мелькали на экране, но движения скрипача оставались изящными и грациозными, как будто он существовал отдельно от остальных людей. Я даже подумал, что он не принадлежит этому миру. Он нереален. Он призрак<sup>2</sup>.*

На самом деле нет ничего удивительного в том, что пассажиры не обратили внимания на знаменитого скрипача, играющего в метро: большинство из нас прекрасно по собственному опыту знают, что значит торопиться на работу. У нас нет времени отвлекаться. Кроме того, если музыкант так хорош, то почему он играет в метро? Наши предрассудки приводят к тому, что мы пробегаем мимо исполнителя – момент движения жизни влечет нас мимо необычного к знакомому, рутине, привычному удобству. Важна и обстановка: все физическое пространство станции метро предназначено для движения людского потока. Мы должны перемещаться, чтобы могли перемещаться те, кто идет за нами. Побочный эффект такой архитектуры – незаметный, но мощный социальный прессинг, мешающий нам остановиться и обратить внимание на «уличного артиста» или другую необычную фигуру, которая лишь мешает нашему движению.

Сравним станцию подземки с концертным залом, и мы увидим, что зал сосредоточивает наше внимание на исполнителе, а станция метро – нет. Но, активируя внешний сдвиг, мы можем оживить наши чувства, остановиться и заметить случайное событие именно там, где никто его не ждал – например, когда мы проходим мимо виртуоза, играющего на станции метро.

## **Свет в конце туннеля**

Выступление Джошуа Белла в метро наглядно продемонстрировало, как окружающая обстановка мешает ухватывать исключения, питающие интуитивную прозорливость. Метрополитен другого города попытался решить эту проблему. Транспортные власти Нью-Йорка предпринимают активные шаги для осуществления внешнего сдвига. Пойдя навстречу готовности многих талантливых и знаменитых артистов выступать в метро, в 1985 году отдел городской администрации – «Искусство на транспорте» – запустил программу «Музыка под Нью-Йорком» (Music Under New York, MUNY)<sup>3</sup>. С тех пор чиновники отдела каждый год прослушивают сотни исполнителей, и приблизительно 10 % из них получают разрешение выступать в метро. Сегодня около 100 музыкантов имеют разрешение на поочередные выступления на 25 станциях.

Многие исполнители с пользой для себя выступают в этой программе – например, музыкант Наталия Парус, виртуозно играющая на двуручной пиле. Парус ведет блог, где описывает колоритную обстановку подземки<sup>4</sup>. Вместе с ней выступают такие артисты, как колумбийский танцор Хулио Сесар Диас, у которого, правда, нет ни скрипки Страдивари, ни пилы, зато есть партнерша – ростовая кукла, изготовленная из пластиковых пакетов, швабры и поролонового матраца, найденного на улице. В отличие от Джошуа Белла, игравшего в вашингтонском метро, Парус, Диас и другие артисты часто собирают вокруг себя довольно многочисленные толпы зрителей во время своих выступлений.

Почему? Как они этого добиваются? Ответ прост: MUNY активировала внешний сдвиг. Активация – по большей части подсознательный сигнал – осуществляется с помощью баннера, висящего на стене, возле которой выступает артист. Представления, как правило, проходят в переходах, где пассажиров особенно много. Баннер – пустяк, но он придает вес исполнителю, сообщая толпе: «Я здесь на законном основании!»<sup>5</sup> Эта надпись привлекает внимание,

и люди ненадолго останавливаются, чтобы присмотреться и подумать, стоит ли им задержаться, чтобы послушать выступление.

«Баннер дает музыкантам опору, – говорит Наталия. – Он помогает им чувствовать, что они находятся здесь по праву, а это заглушает тревогу, которую испытываешь при первом контакте со зрителем. Баннер также подтверждает, что музыкант прошел строгий отбор и его профессиональный уровень достаточно высок».

MUNY доказывает, что артисты достойны внимания публики. Более того, транспортные власти активно выбирают станции метро, пригодные в качестве артистических площадок – хотя, конечно, и второстепенных. Соединение этих двух сигналов дает подсознанию пассажиров знак остановиться и обратить внимание на выступающих в обстановке, которая предназначена для других целей.

Конечно, жизнь уличных музыкантов ни в коем случае нельзя назвать легкой и безоблачной. Большинство пассажиров и впредь будут пробегать мимо талантливых артистов, спеша по своим делам. Но MUNY создала внешний сдвиг. Теперь пассажиры иначе смотрят на выступающих на станциях артистов. Люди не воспринимают музыкантов как призраков, а это значит, что у многих появляется шанс послушать в метро хорошую музыку.

Большинство архитектурных проектов современных офисных зданий отнюдь не способствует счастливым случайностям и интуитивной прозорливости, поскольку предусматривает изоляцию людей друг от друга. Мы стремимся выжать из подчиненных максимальную производительность и эффективность, заставляя их сосредоточиваться только на работе, и их внимание сфокусировано исключительно на выполняемой задаче. Это приводит к почти полной потере способности воспринимать то, что происходит на периферии ментального поля зрения. Культуры, нацеленные на достижения, настолько сильно ориентированы на исполнение, что подавляют непредусмотренные или кажущиеся случайными явления,

которые в обычных условиях, как правило, вызывают у нас любопытство.

Многие компании, однако, нашли способы избежать этой ловушки. Во время нашего недавнего визита в штаб-квартиру CNN в Атланте мы обратили внимание на то, что новости транслируются во все помещения здания. Ни в коридоре, ни в служебном кабинете вы не пропустите ничего из непрерывного потока новостей. Это позволяет постоянно активировать периферическое восприятие сырого материала новостных редакций. (Такой подход, наверное, полезен для сотрудников CNN, но может оказаться опасным для людей, страдающих синдромом дефицита внимания.)

Точно так же невозможно не заметить, как активирует внешний сдвиг колосс электронной торговли Zappos, когда вы идете по штаб-квартире компании в Лас-Вегасе. Эта знаменитая своим умением «доставлять счастье и немного чуда» компания дает возможность каждому своему подразделению – от торгового и финансового отделов до различных групп по обслуживанию клиентов – образовать в буквальном смысле слова «племя». Каждому племени выделяется бюджет и оказывается помощь в отделке рабочих помещений и конференц-залов, чтобы они привлекали внимание. Племена придумывают собственную тему отделки своего офисного пространства (нам больше всего понравилась сцена сафари в джунглях), а также разрабатывают ритуал приветствий – например, потрясание погремушками при встрече или включение мигающего света в честь дней рождения или для привлечения внимания проходящих мимо людей.

Явная цель такого сумасбродства в организации коллективов – воспитание чувства общности и принадлежности к большому сообществу Zappos и, кроме того, воспитание чувства хозяина помещения и участника великого успеха компании. На более глубинном уровне такой отход от традиционных кабинок изменяет способ восприятия окружающей обстановки сотрудниками. Они привыкают к разнообразию, все яркое и цветное привлекает

внимание, и люди, не стесняясь, останавливаются и замечают все, на что падает их взгляд.

Цель активации внешнего сдвига в наших организациях – привлечение внимания сотрудников к происходящим на периферии событиям. Некоторые из них могут стать катализаторами случайного прорыва или заставить нас опробовать новый путь. Активация побуждает нас замечать то, что мы в иных ситуациях упускаем из вида или просто игнорируем.

## Временной сдвиг

Для того чтобы успешно пользоваться интуицией и чутьем на счастливые случайности, надо активировать не только пространство, но и время. Это дает возможность связывать события, происходящие не в строгой последовательности. На первый взгляд кажется, что в результате растягивается рабочее время (а ведь на счету каждая минута). Однако на самом деле время куда более податливый материал, чем нам кажется.

Когда-то люди воспринимали время иначе, чем сейчас. В период, предшествовавший расцвету Древней Греции, считалось: то, что мы сейчас понимаем под «временем» – последовательное линейное развертывание событий, тикающие звуки, по которым мы проверяем часы, – не более чем один из механизмов реализации времени.

Более того, этот взгляд на свойства времени существовал гораздо дольше, чем кажется. Только после того, как в XIX веке расписания и графики работы заводов и железных дорог распространились повсеместно, представление о времени приобрело тот стандартизованный и надежный вид, который мы считаем естественным. Эра индустриализации, машинная пунктуальность, которая потребовалась от сотрудников, заставила нас сверять часы с немыслимой прежде синхронностью и точностью. Внезапно, как по мановению волшебной палочки, часы по всей стране стали показывать одно и то же время. Мы уже привыкли к этому и едва ли можем себе представить, что на время можно смотреть иначе. А между тем нынешнее представление казалось сравнительно недавно поразительным новшеством.

Этнограф Эдвард Холл<sup>[82]</sup> называет такое представление *монокронным временем* – линейным и последовательным, как работа фабрик и железных дорог. Оно стало организационным принципом современной экономики. Нельзя терять время! Как мы все знаем по опыту, такой подход неизбежно приводит к строгой регламентации

жизни: превыше всего ценится выполнение заданий согласно плану, а время считается самым дорогим и невозполнимым ресурсом. Люди боятся тратить его даром, как песок в песочных часах.

Антитеза монокронного времени – полихронное время, или П-время, текучее, ориентированное на параллельное выполнение множества задач, ставящее гибкость выше строгих схем. Поклоннику монокронного времени П-время кажется проявлением неуважения к последовательности и пунктуальности, оправданием нежелания быть пунктуальным. Американский турист, решивший на Ямайке посетить назначенный на 8 часов вечера концерт музыки регги, очень удивляется, что никто не воспринимает это время буквально, что «концерт начнется, когда начнется» и большая часть публики относится к этому абсолютно нормально! Ямайцы вольготно располагаются перед эстрадой и с удовольствием предаются беседам, ожидая, когда музыканты подготовятся к выступлению. В П-времени люди не делают ничего по расписанию – одно за другим в строго отведенный промежуток; они выполняют множество задач одновременно. Строгое расписание даже не обсуждается; цель жизни – воля, живость, единение, возможность одновременно заниматься многими делами и влиять друг на друга самыми неожиданными и новыми способами.

Но не надо далеко ехать, чтобы воочию увидеть, как живут люди в П-времени. В целом европейское и американское общество скроено по лекалам монокронного времени, но наша культура позволяет некоторым людям невозбранно наслаждаться прелестями полихронного времени. Художникам, например, предоставлено право быть чудаковатыми, потому что творческий темперамент не позволяет им вписываться в общие рамки, придерживаться «нормальных» схем и быть пунктуальными. «Сумасшедших ученых» наше общество тоже оставило в покое, позволив им сидеть в лабораториях столько, сколько им нужно.

Действительно, при близком сравнении монокронного и полихронного времени можно выявить несколько явных различий.

### **Монохронное время:**

Межличностные отношения приносятся в жертву производственным схемам.

Существует отчетливая грань между профессиональной и личной жизнью.

Во время решения какой-то задачи нельзя одновременно выполнять и другую: каждому делу – свое время.

### **Полихронное время:**

Приоритет межличностных отношений; время начала назначенных встреч может быть не слишком строгим.

Нет четкой грани между личной и профессиональной жизнью.

Множество разнородных задач можно решать одновременно<sup>6</sup>.

Несмотря на всеобщую приверженность делового мира монохронному времени, в нашем обществе находится место и для полихронного. Особенно его ценят предприниматели. Обычно они плохо себе представляют, что́ будет с их зарождающимся бизнесом, и постоянно жонглируют одновременно многими задачами и отношениями, зачастую путая личную жизнь с профессиональной. Для предпринимателя такая конкретная задача, как опрос покупателей, неотличима от более общей цели выпуска новой продукции. Ему не всегда ясно, где заканчивается одно и начинается другое. Многие начинающие (и не только) предприниматели жалуются, что часто опаздывают на важные встречи, и ничего удивительного в этом нет. Дело, которым они заняты в данный момент, заставляет их забыть о запланированных задачах и встречах. Навык отклонения, желание и способность исследовать альтернативные пути очень хорошо вписываются в полихронное время.



Полихронное время завоевывает свои позиции и в других сферах нашей жизни. Распространение социальных медийных сетей – и социального бизнеса в целом – все сильнее заставляет всех нас, а не только предпринимателей окунаться в полихронное время. Все чаще люди одновременно поддерживают общение с несколькими собеседниками в социальных сетях и по мобильным телефонам. Повсеместное распространение этих средств общения в режиме реального времени приучает людей к параллельному решению многих задач, приводит к почти насильственному вторжению в чужую жизнь, пусть даже и виртуально. То, что раньше считалось нарушением этикета – отправка сообщения во время званого обеда, – становится приемлемым и допустимым. Кроме того, теперь появилась возможность оперативно предупредить об опоздании, и люди стали уделять меньше внимания пунктуальности.

С точки зрения интуитивного подхода к решению проблем преимущества полихронного времени очевидны. Оно позволяет своим приверженцам думать о явлениях, выходящих за рамки привычного кругозора, и допускает одновременное участие в нескольких беседах сразу. Полихронность дает возможность более интенсивного поиска случайной удачи, а также предоставляет для этого бóльшую свободу маневра. Более гибкое П-время способствует непредсказуемому передвижению людей. Освобожденные от жестких схем, они могут легко реагировать на неожиданные события, проявлять любопытство и полагаться на волю случая.

Но, несмотря на все преимущества полихронности, активировать временной сдвиг нелегко. Холл отмечает, что очень трудно объединить два подхода – монокронный и полихронный. Они взаимоисключающи, и нетрудно себе представить, какие непримиримые противоречия возникнут в работе и в руководстве при попытке совместить несовместимое. Если мы высоко ценим точность и пунктуальность, то не можем полноценно сотрудничать с теми, кто не является на встречи вовремя!

Конечно, нет ничего плохого в расписаниях, схемах, сроках и в монохронном времени как таковом. Все это неотъемлемые составляющие нашей жизни, и они необходимы для успешного ведения бизнеса. Но все дело в том, что эти два подхода все чаще сталкиваются в реальной жизни благодаря разительным изменениям в обществе, культуре и технологиях вследствие появления социальных сетей и взрывоподобного всплеска частного предпринимательства. Поиск способа их совмещения становится все более насущной задачей (как и попытки широко использовать интуитивную прозорливость).

К счастью, для этого есть способы, доступные предприятиям, руководство которых хочет активировать П-время, сохранив при этом привычный уклад. Вероятно, лучший пример временной активации – тихая революция, произошедшая в сфере разработки программного обеспечения в последние 10 лет.

Исторически сложилось так, что программы всегда создавались по заданной спецификации, строго определенной схеме и за счет заранее определенного бюджета. Единственное, на что можно было гарантированно рассчитывать при такой жесткой регламентации процесса, – на ненадежность результата, а в особенности неясность даты окончательного завершения отладки. Проблема заключается в том, что программисты редко точно знают, как они будут решать проблему, пока не начнут реально ею заниматься, кодируя данные. Планирование создания большой программы – и определение сроков ее сдачи – требуют предварительной оценки усилий и времени, которые потребуются для решения сотен или тысяч неожиданно возникших проблем. Причем невозможно до начала работы предугадать, каковы будут проблемы. Поэтому неудивительно, что этот метод приводит к затягиванию сроков сдачи: как и большинство оценок в условиях неизвестности, эта, как правило, оказывается неверной<sup>7</sup>.

В начале первого десятилетия нашего века новый подход к разработке программного обеспечения, названный живым

программированием, изменил метод создания продуктов. Это удалось только благодаря переходу на полихронное время. Ниже мы дословно приводим текст «Живого манифеста»:

*Мы открываем новый путь разработки программного обеспечения, создавая его и помогая в этом другим. Работая над программами, мы по достоинству оценили следующее:*

*Люди и их взаимоотношения важнее, чем процесс и инструменты.*

*Работающая программа важнее безупречной документации.*

*Сотрудничество с заказчиком важнее переговоров о цене контракта.*

*Ответ на неожиданные изменения важнее бездумного выполнения плана.*

*Однако многие ставят во главу угла процессы, документацию, переговоры и планы. Разумеется, мы с этим категорически не согласны.*

В настоящее время к живому программированию прибегают многие крупнейшие и самые успешные компании – от Google до Verizon Wireless. Трудно было ожидать этого от таких титанов бизнеса, но по крайней мере в том, что касается программного обеспечения, их чувство времени разительно изменилось. Приняв на вооружение живое программирование, специалисты, работающие в этих компаниях, по сути провозгласили себя свободными от схем, которые столько раз подводили их в прошлом. Они предложили бизнесу рациональную альтернативу, нацеленную на непрерывное общение («над этим мы сейчас работаем»), сотрудничество («давайте теперь, когда мы поняли, в чем проблема, обсудим наши потребности»), импровизации («э, смотрите-ка, эта идея, кажется, работает!») и приспособляемость к большим и малым изменениям.

Живое программирование – пример использования полихронного времени в условиях господства монокронного. Этот метод работает,

потому что обеспечивает видимое улучшение результатов по сравнению со старой, общепринятой моделью за счет использования простых способов. Живое программирование – вдохновляющий пример способа изменения работы для активации временного сдвига.

Зайдите в любую компанию, где практикуют живое программирование, и вы тотчас ощутите разительный контраст по сравнению с привычными полутемными помещениями, в которых за отдельными столами сидят программисты, уткнувшись в свои мониторы. Здесь вы увидите бурную деятельность: люди оживленно разговаривают, разбившись на пары или тройки. Некоторые кодируют данные, рядом с ними сидят коллеги и помогают советами. Люди много и плодотворно общаются – это и есть настоящая социальная активность.

Вместо того чтобы устанавливать квартальные цели с расписанием задач, которые надо решить к определенному сроку, команды «живых программистов» часто устраивают еженедельные встречи и обсуждают проблемы, которые надо решить в течение следующей недели, разбирают список «историй», где описываются возникшие проблемы, подлежащие решению. По возможности проблемы на суд специалистов представляют не инженеры: заказчик говорит о своих потребностях, сотрудник отдела работы с покупателями рассказывает о сбоях программы, а руководитель производственного отдела – о том, что еще нужно заказчику. Список случаев упорядочивают, но порядок не слишком жесткий. Команда может по необходимости его пересмотреть или добавить случаи, когда у заказчиков вдруг возникают претензии или новые потребности. Программисты постоянно контактируют с заказчиками, показывая им, как продвигается работа. Благодаря этому обеспечивается надежная обратная связь.

Удивительнее всего то, что, хотя живое программирование отвергает конвейерную систему и жесткое регулирование, характерные для традиционного ведения проектов такого рода, оно

на самом деле намного более надежно в плане сроков исполнения. Ведь команда открывает рабочие коды каждую неделю, независимо от того, насколько велики внесенные в программу изменения за это время. Это совершенно не похоже на традиционный подход, когда создание программы может затянуться на месяцы или годы, прежде чем она появится на свет (если это вообще произойдет).

Это нетрадиционное программирование раздражает бывалых бизнесменов. «Почему эти программисты все время болтают? – вопрошают они. – Где их самоотверженность, где стремление решить трудную задачу?» Правда, спустя недолгое время они начинают осознавать, что работа в таком режиме не приводит к потере способности в срок сдать результат своего труда. Теряется, однако, иллюзия, будто программисты с самого начала точно знают, что именно они сдадут к концу срока. Главное преимущество живого программирования заключается в возможности наблюдать процесс работы, что намного лучше установления срока, в соблюдение которого все равно никто не верит. Это на редкость честный процесс.

Живое программирование показывает нам, что активировать гибкое отношение ко времени можно в любой компании, независимо от того, насколько она придерживается традиций в своей работе. Описанный метод разработки программного обеспечения ориентирован на человеческие отношения, заменяет тяжкий утомительный процесс доверительным общением, а значит, лучше приспособлен к неожиданностям и неопределенностям. Предлагая альтернативу линейному процессу, живое программирование оставляет больше места для интуиции и счастливой случайности. Оно позволяет усваивать новые знания, оценивать происходящие события по мере необходимости и связывать их воедино быстро и точно, чего невозможно добиться при строго регламентированном подходе к работе.

Осуществление на практике временного сдвига требует умения извлечь уроки живого программирования и применить их в других

видах деятельности. Производственный процесс можно строить не в линейной последовательности, а в многослойном потоке.

## Социальный сдвиг

Мы переходим к организационной проблеме активации социального сдвига, который означает создание простора для самовыражения в условиях, которые обычно его подавляют. Социальный сдвиг раскрепощает нас, позволяя свободно и искренне высказываться в ходе межличностного общения. Наши социальные контакты – в Сети, у автомата с газировкой, в поезде – могут натолкнуть нас на неожиданную идею, которая имеет отношение как раз к тому, над чем мы в данный момент работаем (так происходило постоянно во время написания этой книги). Чем мы более откровенны и искренни в отношениях с другими и чем чаще они отвечают нам взаимностью, тем мощнее становится источник нашей интуитивной прозорливости.

Тем не менее весь потенциал социального сдвига не всегда нам доступен. Конечно, мы сейчас много говорим о «социальном», но наша готовность к самовыражению варьируется в зависимости от обстоятельств. Мы можем быть застенчивыми, как мышки, в одной ситуации и очень общительными в другой. Что толкает нас из одной крайности в другую? Ответ на этот вопрос может стать первым шагом в определении переживаний и психологического опыта, который делает нас более общительными в самых разных ситуациях.

Одно в высшей степени интуитивное объяснение заключается в том, что на нас сильно влияют социальные нормы, о которых мы можем судить по поведению окружающих. Вацлав Гавел<sup>[83]</sup>, бывший президент Чешской республики, руководивший страной в период ее превращения из советского сателлита в молодую демократию, пришел к власти после десятилетий правления контролировавших все и вся коммунистических бюрократов. Чтобы сообщить всем о позитивных изменениях, знаменующих его президентство, и побудить окружавших его людей освободиться из психологической тюрьмы предыдущих лет, Гавел начал ездить на заседания

правительства на роликовых коньках<sup>8</sup>. Вид президента страны, столь легкомысленно забавляющегося на виду у сотрудников президентского дворца, а по существу и у всего народа, показал всем, что и им отныне разрешено свободно выражать свои прежде подавленные чувства и мысли.

Однажды нам довелось наблюдать встречу, которая являла собой образец активации социального сдвига у ее участников. Она была названа смело и претенциозно: «Самая интересная встреча в мире»<sup>9</sup>. Это было детище Кита Мессика, бывшего вице-президента Get Satisfaction по маркетингу, который хотел «встряхнуть собравшихся, как снежный ком, так, чтобы он рассыпался на тысячи искрящихся творчеством снежинок». Перед дверью он повесил красный бархатный шнур, давая понять, что приглашены только избранные. Встреча началась с хорового пения под запись песни Backstreet Boys «Хочу, чтоб было так» (I Want It That Way). Все мероприятие было построено так, как будто это был мозговой штурм телевизионных сценаристов, а не встреча, посвященная маркетингу высокотехнологичных товаров. Кит использовал массу звуковых эффектов – печальную мелодию тромбона, аплодисменты и смех, – включая записи по мере необходимости, чтобы спровоцировать присутствующих на хохот и рукоплескания. Встреча вышла шумной и веселой, но, главное, она заглушила в людях внутренний критический голос, и все выступали искренне и говорили то, что думали.

Технология тоже может сыграть значимую роль в активации социального сдвига. Она способна открыть людям новые каналы общения. Пользуясь ими, люди могут искренне выражать свои чувства, мысли и мнения. Это было нашей главной целью, когда мы задумали создать сетевое сообщество потребителей под эгидой Get Satisfaction. Компания была создана именно для того, чтобы всякий мог от души сказать все, что он думает. Предпринятые шаги и примененный процесс можно привести в качестве краткого руководства по социальной активации.



Сообщества потребителей существовали и до того в течение многих лет, как правило, в виде форумов, созданных компаниями, торговыми марками или независимо от них потребителями их продукта. Многие высокотехнологичные компании – Microsoft, Apple, Adobe – собрали жизнеспособные сообщества еще на заре коммерческой сети, в середине 90-х. Но не только компании, занимавшиеся высокими технологиями, создавали сообщества потребителей. Мы видели форумы автомобилистов (например, владельцев Volkswagen или мотоциклов Harley Davidson), любителей игр и игрушек (Lego, Sony Playstation) – поклонников практически всех видов товаров. Тем не менее эти форумы имели два основных недостатка: они не привлекали опытных пользователей и были неинтересны бизнес-сообществу. Они были аномалией, подходящей для начинающих потребителей, увлеченных хоббистов и представителей тех компаний, товары которых они покупали.

Покинуть такой форум – святое дело, так как сидеть на нем – пустая трата времени. «Только завсегдатаи форумов пользуются ими», – сказали бы люди и были бы по-своему правы. Пользователи форумов, как правило, образуют замкнутое сообщество, которое вскоре пропитывается высокомерием и недоверием к чужим. Новички и случайные посетители чувствуют себя там нежеланными гостями, словно они оказались на вечеринке среди незнакомцев, которые давно и хорошо знают друг друга.

«Поищи, прежде чем постить!» – кричат завсегдатаи новичку **ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ**, если тот вдруг задал вопрос, на который кто-то уже ответил в предыдущих сообщениях. И это еще самый любезный ответ. Иногда в ответ посылают зашифрованную первыми буквами площадную брань (WTF? RTFM, noob!)<sup>10</sup>, которая для новичка равно оскорбительна и непонятна.

Помимо своей социальной элитарности, форумы старой школы имели и другие проблемы. Они были организованы (а кое-где это сохраняется до сих пор) по весьма загадочным категориям, поэтому надо было точно знать, в какую из них отнесут ответ, и искать его

там – а для новичка это занятие не из легких. Нахождение ответа с помощью встроенной функции поиска тоже было затруднено: на форумах, как правило, используются несовершенные поисковые системы. Дизайн форумов старой школы был мил завсегдатаям и отпугивал новичков и случайных посетителей.

В то же время, несмотря на все пороки, нельзя было отрицать и несомненные достоинства форумов: они позволяли людям помогать друг другу, публикуя информацию, которой в любой момент мог воспользоваться другой посетитель. Содержательные беседы могли стать идеальным подспорьем случайного открытия, в частности Google индексирует это содержание и делает его доступным для поиска. Работа обещала быть результативной, и мы в Get Satisfaction решили посмотреть, что можно сделать для улучшения ситуации.

Мы начали с изучения типов бесед, происходивших на традиционных форумах. Что они говорили об основных потребностях посетителей? Прочесав сообщения десятков форумов – включая сообщества тракторной компании John Deere, автомобильной компании Mini Cooper и конторы по продаже фотоальбомов, – мы обнаружили несколько общих закономерностей. Во-первых, мы выяснили, что люди в большинстве своем заходят на форум не для того, чтобы просто сотрясать воздух, – им нужен конкретный результат. Последний зависел от ответов на вопросы (на многие из которых компании-производители ответить не могли, поскольку они обычно касались нештатного использования оборудования) и решения проблем с изделием до предложений по улучшению продукта. Во-вторых, нам стало ясно, что эти сообщества родились благодаря желанию людей завязать отношения с компанией-производителем и друг с другом – с такими же потребителями. Люди хотели быть услышанными независимо от результата обращения.

В этом и заключалась цель создания потребительских сообществ: помощь в достижении желаемого результата и возможность быть услышанным.

Дальше перед нами встал вопрос активации. Как мы могли побудить основную массу потребителей повседневных товаров и услуг самовыразиться, публично выступить, обращаясь к другим, с вопросами о продукции или с просьбой о помощи в решении возникших проблем – выступить в сетевом пространстве (раньше они этого никогда не делали)? Решение заключалось в том, чтобы избежать воссоздания отчуждающей обстановки традиционных форумов, которыми могли пользоваться только завсегдатаи, но при этом не потерять качества, помогающие случайным находкам удачных решений.

Мы были не единственными, кто экспериментировал с такого рода активацией. В это же время строили свои социальные сети Twitter и Facebook, и обе они были вскоре обжиты компаниями, желавшими пообщаться со своими клиентами. Три новые услуги позволили компаниям и их клиентам по-новому, более раскованно общаться в Сети, но при этом каждая из них по-своему решала вопрос о том, как заставить людей искренне и открыто высказываться.

Несмотря на кажущееся сходство этих трех услуг, реакция людей на них оказалась абсолютно разной. Каждая сеть активирует социальный сдвиг своим особым, уникальным способом, затрагивая различные свойства человеческой личности, раскрывающие разные ее аспекты в онлайн-общении.

*1. Twitter.* Подход Twitter отличается несколькими своеобразными чертами. Во-первых, ограничением размера сообщения – или, как его там называют, «твита» («чириканье») – 140 знаками, что освобождает людей от нудной длинной писанины, как в блогах. Для твита достаточно короткой мысли, уместящейся в одну строку. Такой подход исключает всякий социальный прессинг: не надо ничего доказывать, рассуждать и залезать в дебри.

Регулярные пользователи сети пишут в Twitter чаще, чем в других социальных сетях, часто по 10 раз в день. Импульсивная природа услуги делает ее подходящей для выражения непосредственного отношения, вдруг пришедшей в голову мысли или свежего

впечатления о событии. Требование краткости делает Twitter идеальным местом для размещения ссылок без комментариев, так как лимит в 140 знаков не допускает никаких дополнительных объяснений.

Пользователи Twitter рассматривают его не только как средство публичного самовыражения, но и как способ непосредственного обращения к любому другому пользователю этой социальной сети, включая компании. Люди просто высказывают свои мнения, уверенные в том, что они дойдут до нужной аудитории. Эти качества делают Twitter идеальной средой, которая сокращает расстояния между индивидами и нужными им людьми и компаниями.

Соединение всех этих свойств активирует у пользователей неподдавленную открытость, что делает Twitter идеальным инструментом мгновенного распространения случайных открытий в больших группах людей. Очень легко просмотреть сотни твитов, чтобы выловить что-то интересное – неожиданно ценное, случайно оброненное кем-то из пользователей, не подозревавшим о том, что его мимолетная мысль может изменить весь ход вашей работы. Отсутствие глубины в твитах с лихвой компенсируется легкостью прочтения, а чтобы подробнее изучить предмет, можно пройти по ссылкам или воспользоваться Google. Twitter – это неисчерпаемый поток сырого материала для случайных озарений.

2. *Facebook*. В отличие от Twitter, Facebook требует от всех своих пользователей сообщать реальные имена и фамилии. Компания без промедления ликвидирует аккаунт человека, если узнает, что он представился вымышленным именем. Прочные узы, которые Facebook создает между людьми, знающими друг друга много лет, – прямой результат этой приверженности реальным именам.

Facebook позволяет друзьям детства снова найти друг друга, коллегам – поддерживать тесную связь. Желание связаться со старыми друзьями и найти новых создает у пользователей сети мотивацию к добавлению личных данных в профиль, размещению подробной информации о семейном положении, работе и учебных

заведениях, что облегчает поиск старым друзьям и знакомым. Приглашение людей в друзья требует их выраженного согласия, а это создает более прочные и теплые отношения, чем принято в Twitter.

Пользование Facebook – это обмен новостями. Это поток содержательных сообщений, которыми делятся между собой подружившиеся люди, но, чтобы избежать подачи всей необработанной информации, Facebook с помощью сложного алгоритма определяет, что показать именно вам. Люди пользуются Facebook реже, чем Twitter, так как здесь отсутствует лимит в 140 знаков, а это считается неприемлемой формой, если есть желание доминировать в сети и транслировать поток новостей. Но те сообщения, которые все же появляются в Facebook, отличаются личностной окраской и приглашают к обстоятельной, требующей больших душевных усилий беседе: адресаты читают эти сообщения и, соответственно, на них отвечают.

Facebook имеет те же преимущества в плане возможности наткнуться на случайное открытие, что и Twitter, особенно после появления функции тиккера – сообщения об активности ваших друзей, ползущего сверху вниз сбоку от основного окна. Но в целом по сути Facebook активизирует чувство близости даже в общении малознакомых людей, и это позволяет нам активнее участвовать в случайном открытии, тщательно увязывая важные для нас идеи, предметы и людей. Если телеграфная природа Twitter обеспечивает больше материала для случайных открытий, то Facebook позволяет докопаться до золотой жилы.

3. *Get Satisfaction*. Учреждая Get Satisfaction, мы понимали, что почти каждый человек временами загорается желанием написать электронное письмо компании, чтобы или удовлетворить свое любопытство, или выразить недовольство приобретенным товаром. Но если послать письмо легко, то получить полезный ответ или даже просто подтверждение практически невозможно. Мы поставили себе

задачу: разместить сообщение в нашем сообществе должно быть так же просто, как отправить письмо по электронной почте.

Мы создали виджеты, кнопку «Как с нами связаться» на странице и убрали предложение «Отправить письмо». С помощью наших виджетов можно было не только собирать информацию и жалобы потребителей, но и располагать их непосредственно на странице, одновременно показывая последние претензии потребителя вместе с самыми распространенными. Совсем не похоже на туманный ответ типа «Ваше письмо рассматривается».

Выработав у пользователей привычку к публичным сообщениям, мы активировали готовность людей к искреннему самовыражению и более откровенным отзывам о товарах и услугах, чем посредством электронной почты. Знание того, что другие люди, а также сотрудники компании увидят письмо и публично на него ответят, изменило природу и качество обратной связи, к которой стремятся клиенты.

На сайте Get Satisfaction люди не заводят друзей и не преследуют друг друга. Они просто пытаются получить максимум пользы от приобретенного товара или услуги. Клиенты встречаются на сайте, если у них возникают схожие проблемы, и помогают друг другу или вступают в контакт с сотрудниками компании.

Каждое сообщение, которое потребитель оставляет на сайте Get Satisfaction – будь то вопрос, проблема, идея или похвала, – требует ответа. Каждое из обращений предполагает специфический результат – ответ на вопрос, решение проблемы или заявление компании о том, что идея «принята». Эта нацеленность на результат, в противоположность открытым дискуссиям, характерным для традиционных потребительских форумов, активирует склонность к сотрудничеству между людьми, заходящими на сайт. Это не только вызывает позитивные ощущения у пользователей, но и побуждает других сотрудников заинтересованной компании и даже других пользователей принять участие в решении проблемы. Действительно, лучшие и самые содержательные ответы часто

приходят от других клиентов, и это естественно: ведь потребитель больше всех пользуется товаром или услугой!

Очень часто люди пишут о товарах и услугах, движимые сильными эмоциями. Get Satisfaction не стремится их подавить, но призывает пользователей выражать их позитивно для получения результата, а не для того, чтобы выплеснуть гнев на первого, кто попадется под руку. Мы создали инструмент, который назвали «Счетчик удовлетворения»: виджет в виде «смайлика», который позволяет людям выразить картинкой переполняющие их эмоции. Это дает возможность выпустить пар, добавляет толику юмора и, кроме того, позволяет выразить и радость.

После того как мы начали использовать «Счетчик удовлетворения», стало понятно, что независимо от результата обращения на сайт использование этой функции внушает потребителям уверенность в том, что все услышали их чувства. Также этот инструмент позволяет с большей вероятностью донести до компании реакцию потребителя на товар или услугу. Добавив этот эмоциональный компонент, которого лишены традиционные инструменты сетевого обслуживания клиентов, мы повысили роль голосов потребителей в готовности компаний к случайным и удачным открытиям.

Каждая из упомянутых трех социальных сетей поощряет общение потребителей с компаниями, но по-своему: модифицируя дизайн, например устанавливая лимит сообщения в 140 знаков (как в Twitter), или требуя, чтобы каждое сообщение было отнесено к определенной категории – вопрос, проблема, идея или похвала (как в Get Satisfaction), и каждая активирует у пользователей не совпадающие полностью социальные триггеры. Создание условий, способствующих интуитивной прозорливости, подразумевает не только открытие информационных потоков и отказ от отживших традиций. Социальный сдвиг происходит, когда мы создаем четкое ограничение, которое и дает нам стать самими собой.

## Эмоциональный сдвиг

Для создания условий, облегчающих интуитивный поиск случайных удачных решений, следует учиться не только искренне высказываться, но и слушать других. Недостаточно просто натолкнуться на счастливый случай – надо быть готовым к его восприятию и соответствующему использованию. К счастью, мы можем активировать коллективную способность слышать друг друга, создав благоприятный эмоциональный сдвиг в нашем окружении.

Главный механизм восприимчивости – петля обратной связи: если один человек высказывается, остальные должны, выслушав, ему ответить. Twitter, Facebook и Get Satisfaction включают петли обратной связи в работу своих сетей, что обеспечивает поддержку непрерывного общения. В Twitter люди поддерживают других, «отслеживая» их твиты. В Facebook существует специальная кнопка «Мне нравится» для выражения отношения к прочитанному. В Get Satisfaction есть кнопка «У меня тоже возник этот вопрос». Таким образом, вопрос становится виден сотрудникам компании и другим членам сообщества. Каждая из этих услуг дает возможность поощрить вниманием товарищей по сайту, сделать им приятное и внушить уверенность, говоря: «Превосходно – вы высказали очень ценную мысль». Это эмоциональный ответ, который замыкает петлю обратной связи и побуждает участников продолжить общение.

В последнее время все бóльшую популярность завоевывает метод активации восприимчивости, называемый театром импровизации. Сообщение начинается со слов «да, и...». Для того чтобы импровизация работала, предложение, сделанное одним из участников, должно быть принято и воспроизведено без ошибок. Ни в коем случае нельзя его отвергать, каким бы причудливым и нереалистичным оно ни было. Остальные участники должны найти способ реализовать высказанное предложение в разыгранной



ситуации. Каждая такая сцена требует от участников навыка восприятия и развития чужих идей.

Это основное правило – строить следующие сцены на основе предыдущих – позволяет развивать действие, вселяет в участников уверенность и помогает прийти к единым выводам. Простая речевая структура «да, и...» смещает эмоциональную реакцию игрока к тому, что происходит вокруг него, и может удвоить шанс на удачу, так как позволяет ухватить исключение, не боясь осуждения.

Организация, взявшая на вооружение этот подход, – проектная компания Forty Agency, сделавшая театр импровизаций главным средством культивирования открытости в отношении новых идей.

Forty Agency – небольшая проектная компания, расположенная в Скоттсдейле и специализирующаяся на творческом представлении брендов в интернете. Некоторое время она не привлекала к себе особого внимания, до тех пор пока несколько лет назад в нее не пришел Дэвид Козенд, при котором все резко изменилось в лучшую сторону. Компания наняла его, так как знала о его необыкновенных творческих способностях, но никто не мог предположить, что Дэвид вздумает превратить компанию в труппу театра импровизаций. Вот что рассказывает он сам о том, как эта идея пришла ему в голову:

*Впервые я увидел импровизированный спектакль, когда учился в школе, и был буквально сразу очарован его спонтанностью и остроумием. После нескольких занятий я прошел конкурс в одну полупрофессиональную труппу. Моим делом было следить за отношениями участников на фоне развертывавшегося сюжета.*

*Работа в театре изменила мою жизнь. У меня в мозгу что-то щелкнуло. Это позволило мне понять свою роль в труппе. Уже после недолгой практики новые навыки позволили мне глубже осознать мою повседневную жизнь, лучше разобраться в основной работе и личных отношениях. Работа в театре помогла выработать навыки общения, я научился лучше понимать и слышать, потому что во время импровизации*

*приходится все время напряженно слушать, чтобы не сорвать спектакль.*

Проработав несколько недель на новом месте, Дэвид понял, что эта компания должна быть готова к импровизациям, которые можно органично включить в ее повседневную работу. Некоторое время он работал с сотрудниками, обучая их основам: умению слушать (полностью усваивать то, что говорят другие), терпению (мириться даже с нелепостями) и умению поддержать другого (вы хорошо смотрите, если помогаете в этом и другим).

Дэвид начал постепенно вводить в компании ежедневные уроки импровизации, собирая людей в круг. Этот обычай существует и поныне. Он оказывает серьезное влияние почти на все аспекты работы – от повседневной совместной деятельности и общения с клиентами до мозговых штурмов. «Теперь, если мы пропускаем ежедневную импровизационную разминку, – говорит коллега Дэвида Эми, – целый день не можем стряхнуть с себя сонную одурь».

Упражнения, которые использует Дэвид – а их теперь около 30, – варьируют от простого обмена жестами до полновесных сценок, какие мы обычно представляем себе, когда слышим слово «импровизация». Принцип «да, и...» больше, чем что-либо иное, укрепляет нашу восприимчивость к чужим мнениям и высказываниям. Лишь теперь в компании поняли, насколько ей не хватало обратной связи с окружающими, осознали: только когда сотрудники уверены, что их вклад будет замечен и использован, они начинают легко справляться с превратностями трудовых будней. Импровизация помогла осознать, что как только возникала неуверенность, люди начинали противиться изменениям, теряя способность выбрать новое направление. Дэвид говорит об этом так:

*Иногда нам приходится бороться с искушением поспорить с клиентом, если мы думаем, что знаем ответ, а он просто не*

*хочет нас слушать. Когда потребители говорят нам об удачном направлении, которое нам стоит выбрать, мы должны признать, что они полноправные участники импровизированного спектакля. Когда мы смотрим на диалог сквозь призму импровизации, мы не можем просто сказать, что клиент неправ и мы поступим так, как считаем нужным. Для того чтобы правильно сыграть эту сцену, мы должны поддержать потребителя, даже если его идея не так хороша, как наша. «Поддержать» в данном случае – значит позволить себе сделать шаг в неожиданном направлении. Это будет выражать нашу готовность отойти от нашей блестящей идеи, полагаясь на то, что вся группа, включая клиента, найдет в конце концов правильное решение. Все мы просто актеры в этом театре.*

Когда все соединяется вместе, тактика «да, и...» приводит к феномену, известному как «групповой разум», а это «святой Грааль» импровизации. Работа группового разума начинается, когда все части команды действуют слаженно, подчиняясь единой гармонии, внимательно слушая и отчетливо представляя себе, когда надо вступить, когда смягчить тон, а когда встряхнуть ситуацию<sup>11</sup>.

«Всегда ясно, – говорит Дэвид, – начал работать групповой разум или нет. Здесь все так же, как и в других видах искусства. Цилиндры заработали, и все пошло как по маслу. Импровизации очень помогают нам в этом».

Независимо от нашей готовности организовать в своей компании театр импровизаций, мы не можем не осознавать, как простые упражнения повышают восприимчивость к мнениям окружающих, как они активируют наше понимание потребности окружающих в поддержке. Мы можем считать их средством первоначального образования петель обратной связи, которые в дальнейшем порождают и другие. Самое трудное – начать.

## Понимание ограничений

Профессора Роб Остин и Ли Девин многие годы исследовали, каким образом занятие художественным творчеством может стать эффективной моделью разработки того или иного продукта. Остин, профессор кафедры организации бизнеса Гарвардского университета, и Девин, профессор кафедры театрального искусства Свартморского колледжа, уже по определению являют собой странную пару. Однако их совместная книга «Искусство как ремесло: что должен знать менеджер о работе художника»<sup>[84]</sup> помогает понять, что это сотрудничество было неизбежным. Остин и Девин изучали работу художников во многих сферах искусства: в театре, живописи, балете, скульптуре, – чтобы посмотреть, как они обеспечивают высокое качество в обстановке, которая многим бизнесменам представляется невообразимым хаосом.

Профессора обнаружили, что успешные деятели искусств используют случайность как ключевую составляющую творческого процесса создания произведения. «Если вы создаете что-то новое, то, чего никто никогда не видел, то весь процесс должен быть импровизацией», – пишут авторы. В то же время пространство, в котором происходит художественное творчество, жестко структурировано и подчиняется требованиям сцены, внимания публики, расписаниям репетиций, холсту, свойствам глины, и именно это в полной мере активизирует творческий потенциал художника. Остин и Девин подчеркивают, что, хотя театральная труппа начинает репетировать без отчетливого представления о том, как будет выглядеть спектакль в окончательном варианте, построение репетиций, их жесткая схема гарантируют: в день премьеры будет показано, как правило, нечто интересное. Открытость художника в отношении неизведанного – счастливой случайности, *serendipity* – обеспечивает творчество в силу *целенаправленных ограничений* пространства.

Во всех сдвигах, которые мы обсудили (внешних, временных, социальных и эмоциональных), мы видели одну общую черту – использование новых ограничений для активации интуитивных творческих импульсов: контроль органов власти над выступлениями уличных музыкантов, еженедельное обсуждение созданных кодов, 140 знаков в твите или обязательный рефрен импровизации «да, и...». Мы не утверждаем, что полезны все без исключения ограничения, но если мы приложим усилия и определим те из них, которые действительно необходимы, то сможем высвободить творческий потенциал нового взгляда или действия. Ограничения помогают нам увидеть то, чего мы до сих пор не видели, сделать то, чего мы не могли делать, почувствовать то, чего мы не могли чувствовать. Именно это и нужно для того, чтобы схватить удачу за загривок.

# **Глава 7**

## **Навык: соединение и установление связей**

## Иголка в стоге сена

Я часть всего, что встретил на пути.

*Альфред Теннисон*<sup>[85]</sup>

Действительно, насколько трудно найти иголку в стоге сена?

Первый способ – перебрать все травинки и соломинки, вглядываясь, не блеснет ли металл. Если нам повезет, то мы найдем иголку сразу, но чаще всего она оказывается в последней соломинке. Когда мы найдем иголку – в самом начале, в конце или в посередине, – дело случая. Мы не можем этого знать. Но зато мы можем высчитать разницу между самым коротким и самым долгим промежутком времени, которое придется затратить на поиск. Если на осмотр каждой травинки нужно полсекунды, а в стоге 5 миллионов травинок, то нам понадобится от половины секунды до 28,9 суток, чтобы найти иголку – если мы не будем отвлекаться на еду, ходить в туалет и спать. Требуется упорство, причем не самого приятного рода.

Вы думаете: «Ничего страшного. Есть, наверное, какой-нибудь отличный способ обойти эту проблему. У нас же теперь столько машин – надо автоматизировать процесс!» Именно этот подход решили продемонстрировать организаторы шоу «Разрушители легенд»<sup>[86]</sup> в своей передаче, вышедшей в эфир в 2004 году<sup>1</sup>. Ведущие, Адам Сэвидж и Джейми Хайнеман, решили выяснить, так ли уж трудно искать иголки среди сена, используя современную технику. Оба сформировали свои команды и принялись соревноваться, кто первым отыщет иголку. Каждая команда сконструировала свою машину для проверки 10 тюков сена, чтобы найти спрятанные там четыре иголки. Чтобы усложнить задание,

организаторы спрятали в тюках по три стальные иголки разных размеров и одну костяную (вот хитрецы!).

Машина команды Сэвиджа называлась Needlefinder 2000. Принцип работы – пропустить сено через водяной фильтр. Иголки утонут, а сено будет плавать. Хайнеман и ее команда выбрали другой метод. В их машине – «Земля, воздух и огонь» (Earth, Wind and Fire) – сено надо было сжечь, а в пепле найти уцелевшие иголки.

Соревнование началось. Обе команды из всех сил старались поскорее пропустить сено сквозь свои машины. После утомительной гонки – целый день сено погружали в воду и сжигали, весь процесс был превосходно заснят на пленку и срежиссирован – команда с Needlefinder обнаружила наконец четвертую иголку, выиграв соревнование с очень небольшим преимуществом. Применение даже таких примитивных машин оказалось куда более эффективным, чем ручной поиск иголок: один день вместо почти целого месяца. Но целый день упорного, утомительного труда – тоже очень много. Каков вывод? Команды не смогли опровергнуть поговорку – найти иголку в стоге сена действительно очень трудно. Это возможно, но требует титанических усилий.

В повседневной и профессиональной жизни мы часто сталкиваемся с проблемой поиска иголки в стоге сена. Подобная проблема всплывает всякий раз, когда нам надо что-то или кого-то найти: делового партнера, решение запутанной компьютерной проблемы, занимательный случай для книги, которую мы пишем, – а мы не знаем, как и где это искать. То, что нам нужно, наверняка скрывается где-то в нашем сложном, насыщенном информацией мире. Если мы начнем искать, перебирая по очереди сухие травинки, и даже применим какую-нибудь машину, как ребята из телешоу, все равно ждать нам придется довольно долго. Как показало соревнование, процесс поиска утомителен, требует массы времени и сопровождается невероятным количеством отходов. Мы знаем, что иголка (идея, нужный человек или объяснение) где-то



здесь, но время, затрачиваемое на поиск, может обойтись нам настолько дорого, что работа потеряет всякий смысл.

## **Интернет вам в помощь!**

К счастью, есть более эффективный способ найти нужное. Интернет предоставляет нам неограниченные возможности общаться со всем остальным миром разными, иногда случайными способами. Это очень хорошо, ведь когда дело доходит до поиска иголки в стоге сена, изоляция и одиночество становятся врагами номер один<sup>2</sup>. Следовательно, оптимизация качества наших связей с другими людьми и организациями – один из важнейших навыков запланированной интуиции.

Этот навык, впрочем, был важен всегда, на протяжении всей истории человечества. Тысячи лет мы создавали бесчисленные способы общения и взаимодействия с другими людьми: с помощью местных общин, профессиональных сообществ, церкви, политических партий, школ, благотворительных организаций. Рост числа связей – от мелкого племени до феода, королевств, наций и международных организаций – сделал возможным создание передовой цивилизации. Связи с другими людьми отличают нас как биологический вид от других животных. Мы социальный вид. Мы создаем общее для многих людей значение, смысл вещей.

Интернет лишь последний, хотя, вероятно, и величайший механизм общения, созданный человечеством для того, чтобы максимально увеличить число наших связей с другими людьми. Нет недостатка в социальных сетях или инструментах мгновенной отправки сообщений, которыми можно воспользоваться, чтобы связаться с кем угодно. Новые инструменты, похоже, появляются чуть ли не каждую неделю! В любое время дня и ночи, из любого места мы можем связаться с нашими друзьями, родственниками или просто с людьми, разделяющими наши пристрастия и интересы, чтобы обсудить серьезные вопросы или поделиться мыслью, которая случайно пришла нам в голову.

Действительно, у нас стало так много возможностей взаимодействовать с другими, что находятся люди, говорящие, что волна связей захлестывает нас с головой. Известные ученые и авторитетные специалисты высказывают опасение<sup>3</sup>, что интернет делает наше мышление более поверхностным, не оставляет нам времени на размышления и усвоение объемных материалов (иными словами, для серьезной работы). Согласно мнению этих авторитетов, нам уже пора развивать способности разрывать ненужные связи. Журналист, специализирующийся на высоких технологиях, Уильям Пауэрс, например, уверен, что нам надо периодически отключать интернет, чтобы выкроить время для себя<sup>4</sup>. Он ратует за «дисконнектопию» – еженедельный отдых от сетевых связей. Несомненно, это предложение достаточно обоснованно, но оно бьет мимо цели. История учит, что ощущение подавленности перед лицом безудержного роста числа связей между людьми – болезнь роста, которая со временем пройдет<sup>5</sup>.

Значит, если число связей растет – а большинство из нас испытывает их влияние ежедневно, если не ежеминутно, – то не означает ли это, что мы уже достаточно хорошо овладели навыком общения с другими людьми?

Да, но не вполне. Наш сетевой и одержимый Сетью мир придает огромное значение *числу* людей, с которыми мы связываемся, но навык общения заключается не в том, чтобы заполучить в друзья как можно больше людей или сторонников во всевозможных социальных сетях. Истинный навык общения намного сложнее – он должен быть более личностным и опираться на общие ценности. Мы должны активно общаться с другими так, чтобы расширять кругозор друг друга – фигурально выражаясь, взяться за руки. Быть на связи – значит быть доступным для других в осмысленном контексте той сети, в которой мы работаем. Мы не знаем, кто захочет связаться с нами и случайно подарить нам удачную и плодотворную идею, но когда это происходит, мы можем оценить смысл такого случайного общения.

## **4,74 степени отчуждения**

Люди, обладающие поверхностными познаниями в теории сетей, говорят о шести степенях отчуждения. Шесть – это среднее число людей, разделяющих каждого двух людей на планете. Но теперь у нас есть новое число: в 2011 году подсчитали, что степень отчуждения равна 4,74. Специалисты из Facebook и ученые Миланского технического университета, обработав множество данных, пришли к выводу, что число соединений, необходимых для того, чтобы связать двух любых людей в мире, уменьшается по мере того, как растет популярность глобальных социальных сетей.

Независимо от того, насколько серьезно мы относимся к этому показателю, идея радикального объединения и всеобщей доступности все сильнее овладевает нашим воображением. В этом помогают такие профессиональные сети, как LinkedIn, которая действительно показала, сколько соединений необходимо, чтобы связаться с людьми, находящимися вне нашей сети. Многие уже мыслят в категориях соединений, словно это настоящие пути.

Многие отношения в этих 4,74 степенях отчуждения носят, по выражению ученых, характер «слабых связей» – это шапочные знакомства, которые множатся всякий раз, когда мы участвуем в каком-либо сетевом событии. Но, вопреки распространенному мнению, эти связи тоже важны. Часто они становятся важными точками соприкосновения с людьми или группами, к которым у нас нет прямого доступа, но которые часто подбрасывают нужные нам полезные случайности.

Слабые связи – ключ к расширению количества знакомств, позволяющий войти в контакт с другими сообществами по интересам или социальными группами. Но, что еще важнее для наших целей, они повышают и качество наших связей, так как приводят нас к людям и идеям, важным для нашей работы.

Это важно даже для фотографа-затворника из деревенской глубинки штата Нью-Йорк.

Почти 30 лет Роберт Генри фотографировал окрестности Онтарио, самого восточного из Великих озер, запечатлевая великолепные пейзажи и неприметные красоты<sup>6</sup>. Его любовь к фотографированию природы сочетается с ненасытным любопытством к мельчайшим подробностям. Сам он говорит: «Я всегда выискиваю что-нибудь непонятное». Генри определенно одержим природой.

Много лет назад он ранней весной заметил что-то необычное на берегу озера: когда послеполуденное солнце разогрело замерзшую почву, глинисто-песчаная земля потекла. «Глина ползла изо всех щелей, словно бумажная лента из старинных кассовых аппаратов». Это была одна из многих милых его сердцу тайн. По зрелом размышлении Генри решил, что ирокезы, наверное, так собирали глину, когда жили здесь.

Однажды, в конце марта 2008 года, когда земля была еще укрыта трехфутовым слоем замерзшего снега, Генри наткнулся на чудо, буквально пленившее его воображение. В поисках перелетных птиц он забрел на затерянное в лесах болото.

– Я начал съемки широкоугольным объективом, но потом остановился и сказал себе: стоп, не пропустил ли я чего-нибудь? Я некоторое время постоял на месте, перевел дух, а потом медленно осмотрелся. Я всегда удивлялся тому, что лучшие мои снимки были сделаны случайно.

Это был один из таких случаев. Из берегового откоса торчал престранный предмет: возникший в результате естественных процессов цветок – с тычинками, пестиком и лепестками – из песка и глины. Вообразите себе декоративный цветок из сахарной глазури на торте, и вы поймете, о чем речь. Цветок был настолько хорош, что от него было невозможно отвести взгляд; могло получиться лучшее фото дня. Название само родилось в голове фотографа: «Песчаный цветок».

Вернувшись домой, Генри все еще не понял толком, что же он видел. Он нисколько не сомневался в одном: это было что-то уникальное. Кто знает, может быть, он стал первым человеком, увидевшим это явление природы на берегу Великих озер. За 30 лет своих скитаний по озерной глуши он точно ни разу не видел ничего подобного. «Большинство людей (если они вообще обращали на это внимание) задерживались на секунду и шли дальше, через мгновение забыв о цветке, – писала в своем блоге его жена Джекки. – Но не таков мой муженек»<sup>7</sup>.

Генри отчасти понимал, в результате каких физических процессов мог появиться песчаный цветок, поскольку видел, как из земли пластами вытекают песок и глина. Но какая сила вылепила лепестки? Было похоже, что талая вода выдавила песок на склон берегового откоса – как будто земля немного сдвинулась вперед. Сползая вниз, грязь принимала форму вытянутых лепестков, а ночью застыла на морозе. На следующий день процесс повторился. За пять-шесть дней могли сформироваться слоистые лепестки, но почему именно из этого песка и именно здесь?

Генри ухватил исключение, но у него не хватило геологических познаний, чтобы понять суть явления. Он сделал то, что на его месте сделал бы любой охваченный любопытством человек: начал искать людей, которые могли это знать и объяснить, что произошло.

Генри написал по электронной почте письмо на геологический факультет Университета Буффало – в ближайший университет, о котором он знал. Он подробно описал феномен и приложил детальную информацию: план местности, описание погоды и высоту стояния Солнца. На это подробное и интригующее описание немедленно откликнулся один профессор геологии. Началась оживленная переписка, в ходе которой Генри отправил ученому свою чудесную фотографию.

Она еще больше подстегнула любопытство профессора. Он написал Генри: «Это абсолютно восхитительная находка. Я никогда не видел ничего подобного, но я знаю человека, который сможет

сказать, что это такое». Профессор связался с коллегой, специалистом по вулканическим потокам, имевшим огромный опыт полевой работы, и вовлек его в обсуждение.

После тщательного изучения феномена геолог определил, что это был редкий и необычный результат последовательного замерзания и оттаивания земной поверхности; геологической силой, приведшей к образованию цветка, стало перемещение тяжелых пирокластических отложений вулканических потоков. Вместе эти три человека решили проблему. Пирокластические потоки смещают земные пласты и придают им разнообразные формы. Но такие формы раньше никто не видел; это результат уникальной топологии места, где Генри случайно натолкнулся на песчаный цветок.

Генри действительно нашел замечательный феномен, и только благодаря незначительному, на первый взгляд, но идеальному сочетанию легкодоступных связей эта находка принесла пользу геологической науке. Контакты, приведшие Генри к разгадке тайны, не были прочными. Это были как раз «слабые связи» – поверхностное знание о существовании университета в соседнем городе.

Генри разрешил профессору и геологу использовать свою фотографию для обучения студентов и научных исследований, а также предоставил координаты места находки, чтобы ученые могли исследовать ее сами. Кроме того, он включил рассказ о песчаном цветке в подпись к фотографии, которую он продал, вместе с другими своими работами, местным художественным галереям. Внесла свой вклад и жена Генри Джекки: разместив в своем блоге историю, она поделилась ею со всем миром. Именно там мы совершенно случайно на нее натолкнулись. Эти связи оказались ценными не только для Генри, но и для всех участников; отзвуки этой истории по-прежнему слышны и создают каскад возможностей случайного открытия.

## Работа по цепочке

В истории Генри интересно то, что она ставит под сомнение наше убеждение в необходимости основательных предпосылок для образования связей. Генри живет в сельской глубинке на границе штата Нью-Йорк. Он фотограф-пейзажист, который едва ли посвящает много времени интернету. Он не пользуется ни Facebook, ни Twitter. Трудно было ожидать, что он, словно по мановению волшебной палочки, свяжется с чуждым для себя миром. Но, несмотря ни на что, ему это удалось.

Единственным важным фактором стал интернет. «Да, это *могло* произойти и до начала эпохи интернета, – объясняет жена Генри Джекки, – но такие случайные совпадения тогда были маловероятны. В изоляции были и ученые, и простые люди. Интернет открыл мир и для ученых, и для увлеченных любителей. Этот свободный обмен информацией помогает всем».

Пользуясь сетевой терминологией, мы можем считать этих людей – фотографа, профессора и геолога – узлами. Это три изолированные точки, связанные линиями, которые символизируют связи между ними. Но такое упрощение неправомерно: мы упускаем из вида густую сеть связей, часть которых – связи между узлами. Более точным будет изображение плотной галактики точек, опутанных густой сетью связей, которые соединяют ряд точек в созвездия. При этом узлы свободно плавают между другими точками галактики. Одни из этих блуждающих звезд имеют больше связей, другие – меньше.

В свете такого подхода результат обращения Генри представляется неправдоподобным. У фотографа не было никаких связей с двумя учеными, сыгравшими решающую роль в понимании феномена, когда фотограф наудачу обратился в университет. Генри сначала должен был установить контакт с профессором, который только после этого смог связать его с геологом. Для самого



фотографа поиск геолога был бы так же труден, как поиск иголки в стоге сена. Только профессор, благодаря своим специальным знаниям и связям, точно знал, кто сможет прояснить суть схваченного фотографом феномена. Генри же запустил машину, которая в конце концов смогла найти пресловутую иголку в сене.

Но машина никогда бы не сработала, если бы не было того, что мы называем «цепочкой счастливых случайностей»: инициатора, роутера и ресивера. Каждое звено цепи играет исключительно важную роль в распространении интуитивных открытий по сети – ни одно звено не может обойтись без других. Часть овладения навыком соединения – обучение выбору нужной роли в разных ситуациях.

## **Инициатор**

В нашей истории инициатор – фотограф, который наткнулся на то, чего даже не собирался искать, а потом не пожалел усилий на разгадку поразившей его тайны. Он приводит в движение элементы цепочки счастливых случайностей. Генри проявил многие навыки запланированной интуиции (в частности, движение и готовность), поэтому и испытал неудержимую потребность поделиться с другими своим открытием. Обратившись к профессору, который мог ему помочь, Генри запустил в действие непредсказуемый, но в высшей степени полезный каскад соединений. Невозможно было заранее знать, куда приведут эти связи, сразу после того, как каскад пришел в движение. Но главное, Генри сделал первый шаг. Интуиция и счастливый случай помогают активным и любопытным.

Инициаторами движет собственный интерес или необходимость решить какую-то конкретную проблему. Для этого они прибегают к старым связям или создают новые (как сделал Генри, имея целью найти нужного человека или информацию), даже если не знают, от кого и в какой форме получат нужное. Время от времени все мы оказываемся в роли инициаторов.

Цепочка Генри началась со случайности, с находки того, чего он не искал, – песчаного цветка. Как Спенс Сильвер, ученый из ЗМ, открыл замечательное адгезивное вещество, а потом несколько лет читал о нем лекции, пытаясь нащупать нужные связи, так и Генри, сделав открытие, познакомил с ним сторонних людей, которые смогли бы понять его смысл. В процессе установления соединений Генри стал проводником интуитивной прозорливости.

Примечательно, что Генри не потребовалась глобальная сеть, чтобы найти ответ. Связи с множеством людей могли бы ненамного ускорить поиск нужного геолога, способного разрешить тайну песчаного цветка, однако они не обязательно становятся частью цепочки счастливых случайностей. Генри сразу попал в цель: связался с единственным профессором в ближайшем университете, работавшим на кафедре, где изучалась интересовавшая его проблема. Генри обладал достаточными знаниями и информацией, чтобы начать целенаправленный поиск. Ему нужна была лишь готовность.

## **Роутер**

В нашей истории профессор играет чрезвычайно важную роль: он принял вопрос Генри, решил, что предпринять, а затем осуществил очень важное соединение с человеком, который мог помочь. В этом заключается роль роутера: он соединяет инициатора с ресивером. Это клей, скрепляющий цепочку счастливых случайностей.

Очень важно отметить, что профессор в этом случае выступает как специалист, а не как универсал-энциклопедист. Ему не надо было вспоминать всех знакомых, чтобы свести Генри с нужным ему человеком. Профессор был лично знаком со многими ведущими геологами по всей стране, а также специалистами этого профиля в университете. Шансы на то, что профессор лично знает нужного человека, были очень высоки. Мало того, он оказался доступным.

Именно благодаря своей узкой специализации и ограниченному влиянию он был открыт для обращения и задумался, получив вопрос. Он лучше других подходил для роли роутера, потому что имел ограниченное, но очень важное знание, которым был готов поделиться.

Но он располагал не бóльшим числом связей, чем средний профессор его квалификации и положения. В своей книге «Переломный момент»<sup>[87]</sup> Малкольм Гладуэлл вводит понятие «коннектор». Коннекторы – «люди, которые знают всех». По мнению Гладуэлла, они обладают даром строить доверительные отношения с людьми во всех социальных и профессиональных сферах и тем самым приобретают способность влиять на распространение идей и тенденций. Вывод Гладуэлла таков: некоторые люди превосходят других по крайней мере в том, что касается влияния.

За годы после выхода в свет книги Гладуэлла идея коннекторов приобрела в обществе большую популярность, но больше всего в сфере маркетинга, где кампании, нацеленные на них как на влиятельных людей, стали в последнее время самыми быстрорастущими областями продвижения товаров и рекламного дела. Мы испытываем сильное искушение сказать, что «влиятельные люди» обладают лучшими навыками в установлении соединений и связей.

Интуитивно эта идея кажется верной, но последние исследования социологов, например работы Дункана Уоттса<sup>[88]</sup>, позволяют предположить, что вывод ошибочен. Работая исследователем в компании Yahoo! Уоттс создал компьютерную имитацию и провел тестирование, которое показало, что влиятельные коннекторы отнюдь не обладают волшебными способностями, которые им приписывают. В последовательных тестах ученый обнаружил, что люди, обладающие заурядной общительностью и имеющие небольшое число связей, могут эффективнее дать старт распространению новых идей или трендов, чем люди с великим множеством разнообразных связей. Причина проста и легко

объяснима: «Если общество готово принять тренд, то почти каждый может дать ему старт, если же нет, то не может почти никто», – говорит Дункан. На планете живет много людей, и выдающиеся коннекторы физически не могут с ними всеми связаться. Следовательно, человек может стать зачинателем какого-то нового дела по воле случая. Уоттс называет таких зачинателей «случайными влиятельными людьми»<sup>8</sup>.

Исследования Уоттса позволяют утверждать, что хороший роутер в нашей цепи счастливых случайностей не обязательно должен обладать многочисленными связями. На самом деле избыточное число связей может стать помехой, если количеству приносят в жертву глубину. Роутеры могут лучше осуществлять свою посредническую миссию, если их связи, пусть даже немногочисленные, тесны и надежны. Глубина отношений повышает вероятность того, что ресивер – следующее звено в цепочке счастливых случайностей – ответит на обращение. Например, профессор смог убедить геолога обратить внимание на находку Генри именно потому, что тот знал профессора достаточно хорошо для того, чтобы понять, что явление, о котором тот говорил, действительно стоит внимания.

## **Ресивер**

Контакт с геологом, который ответит на вопрос, был, естественно, конечной целью Генри. Цепочка счастливых случайностей оказывается завершенной, если в ней присутствует третье звено – ресивер. Конечно, ни Генри, ни геолог, до того как произошло соединение и проблема была решена, не знали, насколько верным был выбранный путь, – это была лишь еще одна травинка в процессе поиска иголки.

Для ресивера это относительно пассивный – поистине случайный! – опыт. Возможность явилась к нему из надежного

источника (от профессора); кроме того, вопрос относился к его компетенции. Ресивер должен сделать выбор лишь один раз – принять, или отклонить предложение участвовать в обсуждении, или (возможна и такая альтернатива) переадресовать вопрос другому человеку. В этом случае он становится еще одним роутером в цепочке счастливых случайностей.

Профессор эффективно использовал способ прицельного «выстрела», чтобы найти самого подходящего ресивера: он точно знал, о чем надо спросить геолога. Но возможен и другой подход – стрельба картечью. Профессор, как роутер, мог обратиться в профессиональную сеть геологов – адресную книгу, блог или профессиональную социальную сеть, описать проблему и ждать, когда кто-то из геологов поднимет руку и скажет, что готов отвечать.

Если бы профессор нашел геолога одним из этих способов, то, возможно, ему бы сопутствовала удача, как и в случае со специалистом, которого профессор отыскал вполне целенаправленно. Например, один или несколько геологов в профессиональной сети могли бы понять, что песчаный цветок – недостающее звено в их исследованиях. У других известие могло возбудить давно забытый интерес к подобным феноменам и подсказать новое плодотворное направление.

Но, с другой стороны, занятые своими делами геологи могли не обратить внимания на обращение профессора, так как вопрос не адресовался ни к кому из них лично. Письмо могло затеряться в почтовом ящике в ворохе другой корреспонденции. Прицельный выстрел и картечь – адекватные способы создать соединение; самый эффективный подход – использовать оба эти способа параллельно.

Эти три человека, каждый по-своему, пережили восторг случайного открытия. Каждый из них натолкнулся на интересный факт случайно, и каждый проявил творческий подход, чтобы переместить находку по цепочке счастливых случайностей. Но все они со своей ролью вступают в игру в разные моменты и разными

путями. Генри (инициатор) сделал неожиданное открытие – нашел песчаный цветок и создал соединение, чтобы сообщить о нем другим. Профессор (роутер) столкнулся с неожиданной загадкой и (в принципе, тоже случайно) знал специалиста, способного ее решить. Геологу (ресиверу) был представлен удивительный феномен, который мог привести к неожиданным открытиям в его области. Но эти роли отнюдь не фиксированы и заранее не заданы людям в цепочке случайностей. В другой ситуации Генри мог стать ресивером, которому геолог, исполнявший бы роль роутера, показал свою находку с берега Онтарио. Инициатором мог быть профессор. Искусство соединения означает готовность принять любую роль в цепочке, когда представляется такая возможность.

Хотя каждая из этих ролей позволяет человеку внести свой ценный вклад, самое главное – объединение способностей. Вместе эти люди могут сделать то, что было недоступно каждому из них в отдельности: найти и запечатлеть красоту природы, организовать поиск знания и внести вклад в науку.

## Ведомство удачных идей

Цепочка счастливых случайностей – феномен, возникающий естественным путем, особенно если ее запускают такие увлеченные натуры, как фотографы-пейзажисты. Этот навык легко дается мелким предпринимателям, так как они вращаются в узком кругу людей, каждый из которых горит желанием обеспечить работоспособность бизнеса. По мере роста организаций обстановка в них становится все более отчужденной, а люди – менее доступными. Формирование плодотворных цепочек становится затруднительным. Хорошая новость заключается в том, что бюрократизация крупных компаний – параллельно с ростом ресурсов и численности сотрудников, – часто препятствующая проявлениям интуитивной прозорливости, может быть сама использована для усиления и связывания звеньев цепочки внутри и вне организации.

Целенаправленно созданные цепи счастливых случайностей раскрывают ценности, спрятанные в недрах организации, связывая лучшие идеи и открытия, появившиеся в компании, с людьми внутри или вне организации, которые точно знают, что делать.

Организации могут проявлять навык соединения, изменяя обстановку так, чтобы она повышала частоту и вероятность образования таких цепей. Можно даже уполномочить специальных людей играть особые роли, выискивать и распространять информацию для повышения вероятности создания случайных, но полезных соединений. Этот подход особенно хорош для крупных организаций, так как у них есть человеческие и материальные ресурсы для создания инструментов, облегчающих такую запланированную интуитивную прозорливость.

Действительно, один из самых мощных генераторов цепей счастливых случайностей, с какими нам приходилось сталкиваться, – громадная научно-исследовательская организация, разрабатывающая величайшую физическую проблему. Ее штаб-

квартира находится в Швейцарии, в Женеве. Эта организация управляет работой Большого адронного коллайдера<sup>[89]</sup> – ускорителя элементарных частиц, находящегося на глубине 26 километров под землей<sup>9</sup>. Ученые с помощью этого гигантского прибора пытаются раздвинуть границы наших представлений о природе материи. Цель проекта – обнаружение «божественных частиц», до сих пор не открытых бозонов Хиггса, которые физики давно надеются найти. Это будет величайшим открытием, так как квантовая теория в том виде, в каком она существует сегодня – результат миллиардных затрат десятков стран всего мира, – позволяет достаточно уверенно предполагать, что эти частицы действительно существуют. Если ученые, работающие на БАК, не смогут их обнаружить, то это значит, что физике придется отказаться от многих допущений, которые сейчас считаются истинными.

БАК – последний проект Европейского центра ядерных исследований (CERN)<sup>[90]</sup>, родного дома самых выдающихся физиков и инженеров мира. Почти 10 тысяч ученых этой организации, работающих в сотнях научно-исследовательских центров по всему миру, производят ежегодно огромное количество инноваций в своих отраслях. Физика элементарных частиц, раздвигающая горизонты наших знаний о сущности материи и создающая такие сложные аппараты, как БАК, требует революционных открытий во всех областях человеческой деятельности – от материаловедения и вычислительной техники до оптики и биологии.

Многие из этих инноваций годятся и для коммерческого использования. Проблема в том, что никто не знает, какие конкретно – и меньше всех сами ученые, их создающие. Этому можно назвать множество причин, но все они сводятся к одному: ученые CERN преследуют в работе узкие научные цели и удовлетворяют собственное любопытство, не задумываясь о коммерции. Как говорит Жан-Мари ле Гофф, глава технологического отдела CERN: «Мы не производим товары, мы создаем технологии, и некоторые из них настолько совершенны, дороги и далеки от повседневной



жизни, что не представляют никакого интереса для рынка. Следовательно, для наших технологий пока рановато. Всему свое время».

Нигде это не проявилось четче, чем в самом известном проекте, когда изобретение CERN завоевало ведущие позиции на рынке. Речь идет о Сети. С точки зрения бюрократов, управляющих CERN, возникновение всемирной компьютерной сети было случайностью чистой воды, совершенно неожиданной, а ее господство среди СМИ вызывает еще большее удивление.

Ведомство передачи технологий (ВПТ) CERN было организовано в 2000 году с тем, чтобы ни одна хорошая идея – как, например, та, что привела к созданию Сети – не пропала даром и чтобы «продвигать и поддерживать передачу обществу знаний и технологий CERN». Задача ведомства – систематическое налаживание связей между сотнями лабораторий организации и внешним миром. Успехи ведомства превзошли все ожидания: многие проекты попали на рынок благодаря сотрудничеству государственных предприятий и частных компаний. Из достижений, переданных лабораториями CERN на рынок, можно упомянуть живое программирование (которое мы обсуждали в предыдущей главе), накопители солнечной теплоты, систему Medipix для высокотехнологичного исследования материалов, приборы для медицинской визуализации и заводы по производству солнечных батарей.

Разумеется, ведомство передачи технологий – уникальная организация. Подобные ему структуры все чаще учреждаются в государственных конструкторских бюро и научно-исследовательских институтах для распространения новых технологий, чтобы их можно было использовать в других отраслях и в частном секторе. Эффективное применение этой идеи на практике может стать залогом жизнеспособности таких мегапроектов, как Большой адронный коллайдер. Они должны либо преуспеть на ниве интуитивной прозорливости, либо лишиться финансирования. В

выпущенном в 2005 году докладе Британского национального космического центра говорится следующее:

*Возможностей для передачи знаний великое множество, но... между донорами и реципиентами редко складываются плодотворные отношения, и случайность часто становится определяющим фактором успеха. Следовательно, **главная задача организаций по передаче знаний – повышение роли случайности путем создания соответствующих структур и ресурсов** (выделено авторами)<sup>10</sup>.*

Ведомство передачи технологий Европейского центра ядерных исследований наглядно демонстрирует, как навык налаживания связей может стать прибыльной практикой крупной некоммерческой организации. Оно увеличивает прибыльность работы частных предприятий, позволяя им получать 3 доллара на каждый доллар, вложенный в инициативу. Это достигается формализацией трех ведущих ролей в цепочке счастливых случайностей – инициатора, роутера и ресивера. Отдельные индивиды могут самостоятельно определять, какую именно роль им следует играть в зависимости от обстоятельств, но на уровне организаций эти роли с большой вероятностью становятся фиксированными, превращаясь в функциональные подразделения. Если все делается правильно, то фиксированные роли позволяют охватить всех заинтересованных – не только сотрудников организации. Это крупномасштабная запланированная интуиция. Модель, созданная в CERN ведомством передачи технологий, позволяет нам понять, как достичь подобных результатов на наших предприятиях.

Вот как выглядит организационная версия трех перечисленных выше ролей:

**1. Ученые-инициаторы:** ученые, работающие под эгидой Европейского центра ядерных исследований, – авторы и генераторы

новых идей и технологий. Они находятся в самом начале цепи счастливых случайностей в организации.

Часто они, правда, отвечают на заявленные потребности другой группы. Например, в середине 90-х проекту адронного коллайдера потребовались усовершенствованные детекторы для отслеживания и визуализации траекторий невидимых бозонов Хиггса, причем детектирование не должно было сопровождаться посторонними шумами. Команда взялась за работу. Во время сборки нового чипа один из разработчиков, Майкл Кэмпбелл, заметил, что детектор может оказаться полезным в медицинских исследованиях. Медицина – отрасль, далекая от физики частиц, но на самом деле многие разработки CERN с годами нашли применение в медицине: например, ПЭТ<sup>[91]</sup> или приспособления для лучевой терапии онкологических заболеваний. Однако распознать потенциал новшества – лишь первый шаг. Кэмпбелл не имел никакой подготовки в области медицинских визуализаций и не обладал навыками коммерциализации проектов. К счастью, они и не были ему нужны. Он связался со своими единомышленниками в организации и предложил разработать идею создания новой технологии медицинской визуализации. Это привело к одному из величайших достижений ведомства передачи технологий – созданию Medipix. Сегодня CERN использует внутреннюю компьютерную сеть для облегчения обмена идеями между учеными. Представители ведомства, работающие во всех лабораториях, отслеживают и сообщают о новых изобретениях группы. Уполномочив сотрудников сообщать об ожидаемых и неожиданных прорывах, CERN формализовал начальные условия для интуитивной прозорливости и ее распространения в организации и за ее пределами.

**2. ВПТ-роутеры:** главная задача ведомства передачи технологий – соединение инноваций, разработанных инициаторами, с различными организациями, которые могут развить и внедрить их на практике (ресиверами). Сотрудники ВПТ – роутеры.

Перед ведомством по передаче технологий стоит задача двоякого рода. С одной стороны, они должны обеспечить превращение идей изобретателей в жизнеспособные, поддающиеся лицензированию технологии, поддерживать такие достижения, как чип Medipix, защитить интеллектуальную собственность лицензиями и патентами, прежде чем передавать ее внешним потребителям. Иными словами, ведомство должно создать сеть для инициаторов. С другой стороны, они должны строить отношения с внешним миром, чтобы найти предприятия-ресиверы, которые готовы воспользоваться идеями и изобретениями.

Ведомство в работе опирается на свою сеть инициаторов и ресиверов. Но его сотрудники хорошо понимают, что в такой огромной организации, как CERN, централизованная работа роутеров может привести к упущенным возможностям. Поэтому, помимо построения собственной внутренней и внешней сети, они вкладывают много сил в создание сетей обмена знаниями, которые помогают людям в CERN контактировать с коллегами из других коммерческих и научно-исследовательских организаций. По сути дела, задача ведомства как роутера заключается в получении у инициаторов идей и информации и передаче всех эффективных наработок ресиверам с помощью необходимых средств.

В своей сети ведомство использует как точечную, прицельную стратегию, так и стрельбу картечью для создания связи между инициаторами и ресиверами. С помощью контракторов и соразработчиков они часто ухватывают добротные идеи, когда налажены взаимоотношения между внешней компанией и разработчиками технологии в CERN, что позволяет использовать прицельную точечную стратегию. Однако ВПТ может не только сводить заинтересованных лиц, но и создавать условия для проведения совместных опытно-конструкторских и научно-исследовательских работ, когда опытные образцы создаются внешними компаниями и Европейским центром ядерных исследований.

Важный элемент стратегии – возможность рассылать новые идеи или предложения о лицензировании тысячам родственных компаний, связанных с сетями, в которые обращается ВПТ. Кроме того, используются и промышленные выставки и симпозиумы, на которых CERN представляет свои новейшие технологии множеству заинтересованных профессионалов.

Когда все вопросы улажены, ВПТ принимает на себя роль хозяина званого вечера, зная, что все по-настоящему заинтересованные люди придут, как только смогут выбрать время<sup>11</sup>. Используя навык соединения, ВПТ способно найти множество иголок.

**3. Предприятия-ресиверы:** в контексте передачи знаний ресиверы – коммерческие партнеры и агентства, желающие лицензировать продукт CERN или поучиться у специалистов этой организации. Во всех странах-участницах центра (их число продолжает расти) есть много больших и малых компаний в отраслях, которые могут выиграть от внедрения самых современных инноваций. Но самостоятельный поиск эффективных технологий в огромной базе данных Европейского центра ядерных исследований – задача не из легких. Некоторые компании давно поддерживают партнерские отношения с CERN как подрядчики или лицензиары, но далеко не все. Таким образом, значимость ВПТ становится еще выше.

Как и инициаторы, ресиверы располагают собственными сетями, посредником в которых – хотя и не всегда – выступает CERN. Пример такой сети – независимая предпринимательская Европейская сеть, созданная для помощи малому бизнесу стран Европейского союза в установлении связей с иностранными партнерами. Соединяя большое количество компаний ЕС, организуя их по секторам и технологическим отраслям, а также создавая коммуникационную инфраструктуру, эта сеть помогает роутерам облегчить поиск подходящих ресиверов.

Ресиверы, со своей стороны, помогают CERN найти себя. Например, возможность в любой момент войти в сеть компаний, производящих приборы для медицинской визуализации, позволяет

узнать, куда обратиться, если ученые придумают следующий детектор фотонов.

Пример Европейского центра ядерных исследований наглядно демонстрирует нам, что построение масштабных цепей счастливых случайностей – трудоемкий процесс, требующий обязательного создания работающих сетей внутри и вне организации с целью создания условий для открытого плодотворного общения. Подход CERN показывает, как индивидуальный навык соединения превращается в направляемую административно-организационную систему, усиливающую каждый случай индивидуальной интуитивной прозорливости, как, например, использование в медицине детали коллайдера, превращающей его в самоподдерживающийся феномен, или сеть научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в сотрудничестве с компаниями, производящими приборы для медицинской визуализации.

## Где искать иголку

Не так давно считалось, что лучшее место для поиска иголки – подушечка, в которую воткнуты ваши иголки и булавки<sup>12</sup>. Хранение всех одинаковых вещей в одном месте – будь то иглы, архитектурные проекты или что-то еще – всегда было лучшей и самой надежной стратегией для всех – в противном случае было трудно найти нужную вещь, когда в ней вдруг возникала необходимость. Но это было раньше. Сегодня, в эпоху интернета, гарантия того, что вы найдете иголку, – ее хранение в стоге сена.

Составление систематических каталогов в современном мире редко помогает найти искомое. Нужных вещей стало слишком много, и они очень быстро меняются. Только усиление способности устанавливать соединения с кем и чем угодно дает нам надежный шанс найти нужное. Чтобы обрести эту способность, нужно освоить каждую из трех ролей в цепи счастливых случайностей. Развивать этот навык надо в больших организациях, мелких компаниях и в самих себе. Примеряя на себя эти роли, мы способны отыскивать иголку, устанавливая связи, когда они нам нужны. Все это только повышает ценность каждого звена цепи.

Навык установления связей придает форму и структуру нашему участию в этой сети отношений. Именно с помощью наших личных связей – крепких и особенно слабых – мы в первую очередь неожиданно знакомимся с открытиями, о ценности которых, как и о них самих, до тех пор даже не подозревали. Хорошее усвоение этого навыка делает нас образцовыми гражданами страны счастливых случайностей, которые готовы и способны завязывать отношения, основанные на неожиданности или внезапном прозрении; перенаправить по нужному адресу какой-то вопрос, если у нас это получается лучше всего; или публично принять возникшую на пороге идею и разъяснить ее, если мы выступаем в роли ресиверов.

Соединение – способ выполнения функции в объединении людей друг с другом в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. В нашем стремительно меняющемся, хаотичном мире соединения и связи удобряют почву, на которой пышно произрастает интуитивная прозорливость. Наши связи могут творить волшебство – разыскивая в стоге сена иголку, мы можем, благодаря соединениям, наткнуться на 100-долларовую купюру или золотые часы. Или на дочку фермера. Однако мы никогда не знаем наперед, что найдем. Зато мы можем быть твердо уверены в том, что если что-то ищет нас, то, благодаря соединениям, связям и другим людям, оно обязательно нас найдет.



# **Глава 8**

## **Навык: доступность**

## Штурм замка

Когда мы пытаемся подобрать какую-то вещь,  
то убеждаемся, что она тысячами нитей  
связана  
со всей остальной Вселенной.

*Джон Мюир*<sup>[92]</sup>

Движение «Сделай сам» (DIY) в наши дни приобретает черты настоящей лихорадки. Оторвитесь на несколько минут от дел и загляните на любой посвященный рукоделию сайт, и вы быстро убедитесь в том, что мир полон людей, шьющих подушки, вяжущих свитера, мастерящих скворечники и паяющих осветительные приборы. Они неумоимо ищут способы вложить в свои изделия душу и индивидуальность, которых лишены заводские товары поточного производства. Люди делают разные вещи не только для себя – они продают любовно созданные поделки на таких популярных сайтах, как Etsy.com<sup>[93]</sup>, который преподносит себя как «всемирная ярмарка авторских изделий»<sup>1</sup>.

Эйприл Уинчелл<sup>[94]</sup> – фанат рукоделия и людей, преуспевших в нем; точнее, она фанат умельцев, мастерящих странные вещи. Если вещи становятся чересчур тяжеловесными, теряя изящество, Уинчелл тут же помещает их в свой блог Regretsy – ежедневно обновляемую коллекцию самых смешных, уродливых и странных вещей, выставленных на сайте Etsy. Выступающая под ником «Убийца Элен» Уинчелл рекламирует свой блог как место, где встречаются DIY и WTF<sup>[95]</sup>. В своем блоге она буквально размазывает по стенке творения мастеров, изготавливающих дверные занавески из пивных

пробок, футляры для iPod – из упаковок от сыра, а чехлы для пивных бутылок – из беличьих чучел<sup>2</sup>.

Блог Уинчелл приобрел такую широкую популярность, что Эйприл, воспользовавшись ею, написала книгу<sup>[96]</sup>, включив в нее описание «коллекции» 2010 года. Неплохо для любимого хобби. Уинчелл успешно работает на радио Лос-Анджелеса сценаристом, продюсером и директором. Раньше она играла в труппе комедийного театра импровизаций «Пескари», а кроме того, озвучивала такие мультфильмы и телепередачи, как «Царь горы», «Финес и Ферб» и «Клуб Микки-Мауса»<sup>[97]</sup>.

Еще один примечательный факт: у Эйприл Уинчелл есть собственная армия.

Как очень многие завсегдатаи интернета, Уинчелл издевается, потому что любит это. Когда ее сайт приобрел популярность, Уинчелл начала искать способ вознаградить свое растущее сообщество. Ответом стало создание «армии Эйприл». Уинчелл давно занимается благотворительностью. Ее армия состоит из продавцов, выставляющих на Etsy свои изделия, и ее читателей. Каждый месяц, начиная с апреля 2011 года, солдаты армии Эйприл направляют деньги от продажи одного из своих изделий в ее благотворительный фонд, который, в свою очередь, оказывает финансовую помощь нуждающимся в ней клиентам Etsy.

Понятно, что армии прежде всего создаются для войны, как выяснила в декабре 2011 года PayPal<sup>[98]</sup> – компания, специализирующаяся на дебетовых электронных платежах, филиал eBay. Уинчелл использовала ее для сбора пожертвований на тайный подарок Санта-Клауса 200 детям из бедных семей с помощью кнопки «Пожертвовать», которую сайт компании предлагает своим пользователям для перечисления денег на благотворительные нужды. Результаты превзошли все ожидания Уинчелл. Деньги были собраны быстро, и их было так много, что Эйприл радостно объявила

своему сообществу: средств хватит не только на игрушки, но и на финансовую помощь семьям.

То, что сделала после этого PayPal, вполне заслуживает «черного списка» Санта-Клауса. Она, видя, что на счету Regretsy очень быстро образовалась большая сумма, немедленно его заморозила. Уинчелл неожиданно для себя обнаружила, что не может распорядиться деньгами собственного фонда. PayPal проинформировала Эйприл, что она нарушила известные ей правила пользования кнопкой «Пожертвовать» – она предназначена только для некоммерческих организаций (хотя, как впоследствии выяснилось, это была ложь). Но это не обескуражило Уинчелл, которая к тому времени уже купила игрушки. Эйприл решила пойти обычным путем и предложила продать их Regretsy с помощью кнопки «Купить». Жертвователи смогут купить игрушку для какой-то семьи, а Эйприл доставит ее по адресу.

Но PayPal запретила и это. Уинчелл снова связалась с компанией, чтобы восстановить счет, но все попытки были пресечены хладнокровным сотрудником сервисной службы, который в ходе разговора давал самые невразумительные объяснения. Хуже того, компания потребовала возмещения всех собранных до этого момента денег, упомянув, что PayPal удержит комиссионные начисления на транзакции, то есть деньги, перечисленные жертвователями, попадут на ее счета. Для пущей убедительности она заморозила не имеющие никакого отношения к акции личные счета Уинчелл.

Если бы компания знала, что за плечами Уинчелл целая армия! О каждом новом повороте событий Эйприл оповещала пользователей Regretsy и солдат своей «армии» через свой блог. Слух о последних проделках PayPal распространился сначала среди верных солдат армии Эйприл, а затем, через социальные сети, – и за пределами этого сообщества. Детям отказали в подарках! Испортили им Рождество! Праведное начинание загублено корпоративной жадностью! Одним из первых эту историю опубликовал интернет-

сайт службы по контролю соблюдения прав потребителей Consumerist, а оттуда ее позаимствовали Next Web и Venturbeat. Вскоре о произошедшем узнали такие медийные киты, как CNN и вещательная служба Microsoft.

Не удовлетворившись обычной жалобой, солдаты Эйприл наводнили стену объявлений в блоге PayPal своими сообщениями. На ней не осталось места ни для какой другой информации, кроме ругани сторонников Уинчелл. Другие члены сообщества начали сбор подписей на Change.org<sup>[99]</sup> под воззванием, предлагавшим компании пересмотреть решение. Свои подписи оставили почти 1,5 тысячи человек.

Под натиском таких сил, столкнувшись с перспективой ухудшения репутации, PayPal была вынуждена ответить. После нескольких дней публичного унижения она разморозила счета Уинчелл, а исполнительный директор лично позвонил ей по телефону и извинился. Компания возместила расходы на комиссионные начисления и даже обнародовала заявление о том, что PayPal перечислит пожертвования каждой семье из списка Уинчелл.

Полная победа и торжество армии Эйприл, не так ли? Но Уинчелл не обрадовалась. Сообщение в ее блоге о решении PayPal совершенно не напоминало торжественный клич. Скорее это был плач по утраченному. «Я добросовестный, солидный клиент, – пишет Эйприл. – Я постоянно веду дела с PayPal. Но, видимо, безвозвратно канули в прошлое времена, когда компании вознаграждали своих клиентов за верность. Теперь никто не знает, что сделает в следующий момент. Впрочем, никому нет до этого дела»<sup>3</sup>.

Такое просто не должно было случиться. Уинчелл и солдаты армии Эйприл – клиенты системы PayPal, а не враги. Они полагаются на компанию в ведении своих финансовых дел. Они не хотят соперничества и ссоры с таким важным партнером, но у них просто не осталось иного выбора.

Страсти улеглись, но Уинчелл – несмотря на то, что PayPal дала задний ход – очень сомневается, что эта победа надолго изменит

ситуацию к лучшему:

*Думаю ли я, что отныне все будет по-другому? Думаю ли я, что это начало новой эры надежности, что отныне PayPal навсегда поднимет уровень обслуживания своих клиентов?*

*Черт возьми, конечно же, нет.*

*Но я скажу одно: мы заставили обратить на себя внимание.*

Пользователи PayPal действительно обратили внимание на ситуацию. Почему этого не сделала сама компания?

## Пропитать насквозь

Господствующее положение на рынке электронных платежей досталось PayPal не в последнюю очередь благодаря тому, что она одной из первых появилась в интернете. Можно предположить, что по одной только этой причине компания давно готова к столкновениям с бунтом клиентов – учитывая, что она наверняка побывала во всяких передрягах. Как ни странно, PayPal совершенно к этому не готова. На сайте PayPalSucks.com, согласно данным сайта, имеется 11 675 тем под рубрикой «Жуткие истории: дело рук PayPal!»<sup>4</sup>. Сайт подробно инструктирует своих пользователей, что делать, если в отношениях с компанией что-то пошло не так. Если армия Эйприл вступила с PayPal в скоротечную стычку, то PayPalSucks.com – это линия фронта, где идет бесконечная война, цель которой – заставить компанию изменить ее враждебную политику. Складывается впечатление, что бой закончится нескоро.

В оправдание PayPal надо сказать, что это не единственная компания, столкнувшаяся с противодействием. Сайтов, подобных PayPalSucks.com, в интернете великое множество – все они похожи, надо лишь заменить название компании. PayPal отнюдь не отличается от прочих исключительным умением (а точнее, неумением) общаться с клиентами. Любой человек, пытавшийся достучаться до компании, которая изготовила купленный им холодильник, сквозь паутину телефонных автоинформаторов или дозвониться до руководства провайдера услуг сотовой связи, скажет вам: большинство организаций делают все возможное, чтобы загнать клиентов в тупик. Системы связи компаний с потребителями специалисты именуют «системами отпугивания клиентов». Компании находят способы отделаться от докучливых людей, препятствуя их общению с сотрудниками и громоздя для этого многослойную систему технологической защиты, изолирующей сотрудников от покупателей.

Многие компании ведут дела так же, как PayPal – превращая свои организации в неприступные крепости, стены которых непроницаемы для информации и отделяют организацию от внешнего мира. Руководство многих компаний прибегает к такому подходу, потому что видят в нем единственный способ эффективно работать. Но тем самым они исключают всякую возможность улучшения: ведь ни одна удачная мысль, стимулирующая интуитивную прозорливость, не может проникнуть сквозь стены. Гораздо более человечным и разумным нам представляется иной подход, который требует доступности.

Мы уже показали, как можно планировать интуитивную прозорливость и не упускать счастливые случаи, организовав обстановку на работе так, чтобы она способствовала творческим соударениям. Культурные, организационные и физические изменения позволяют видеть и связывать воедино неожиданные возможности, которые в противном случае остались бы незамеченными. Но, вероятно, самый надежный способ открыть доступ интуитивной прозорливости – распахнуть ворота организации перед людьми и идеями извне, особенно перед теми, кто непосредственно вкладывает деньги в ваш продукт.

Иными словами – перед вашими заказчиками, клиентами и покупателями.

Конечно, все компании так или иначе контактируют со своими клиентами. Однако речь здесь не о фокус-группах или ответах на телефонные звонки. Мы хотим выйти за рамки традиционной системы обслуживания покупателей, которая по преимуществу подразумевает лишь ответы на требование возврата купленного продукта из-за низкого качества или брака. Нет, мы имеем в виду навык и искусство доступности – умение непрерывно общаться с клиентами, поддерживать с ними контакт в течение всего времени оказания услуги или эксплуатации изделия и использовать полученную информацию в повседневной работе.



Надо сносить крепостные стены, возведенные вокруг наших компаний. Мы больше приобретем от непосредственных контактов с нашими клиентами, если откроем шлюзы потоку их намерений, желаний и знаний, а не наглухо закроем двери. Доступность предполагает наличие хорошо оформленной структуры, которая позволяет вести обмен информацией в обоих направлениях. Подобно губке, которая постоянно впитывает и изгоняет воду, не меняя свою форму и структуру, искусство доступности вдыхает жизнь в наши организации и учреждения, позволяя проникать в нее новым идеям из внешнего мира.

Доступность – навык, которому может и должен обучиться каждый сотрудник любой компании, не только из отдела по работе с клиентами. У наших клиентов много удачных и умных идей, и проницаемость помогает нам надежно их усваивать. Любая такая идея может стать искрой, из которой возгорится пламя усовершенствования продукта или успеха на рынке. Любая идея может обернуться неожиданной удачей.

## **Вы так далеки от меня**

Прежде чем вырабатывать навык доступности, нам сначала надо разобраться, зачем мы вообще возводим неприступные стены вокруг нашего бизнеса. Диву даешься, читая о том, что произошло с Regretsy. При этом, естественно, возникает законный вопрос: как такое вообще могло случиться? Что это за компания, если она отталкивает таких своих лучших клиентов, как Regretsy?

Неразумно кусать руку дающего, но бесчеловечная практика отталкивания – часто приводящая покупателей и заказчиков в ярость, а иногда провоцирующая гнев толпы – продолжает править бал. Хотя противоположный подход способствует удовлетворению запросов клиентов, политика отталкивания их и создание дистанции между компанией и ее клиентами становятся обычно результатом благонамеренных решений о наилучшем способе действия.

Масштаб бизнеса – одна из причин такого отношения компаний к клиентам. Повышенное внимание к обслуживанию потребителей и отзывчивость – отличительные черты недавно учрежденных организаций. Спросите любого основателя малого предприятия, кто работает у него в сервисном отделе, и он, скорее всего, ответит: «Все». Но в отношениях с клиентами, как и во многих других сферах, качества, изначально позволившие достичь успеха, страдают первыми, когда бизнес начинает расти и развиваться. Мы принимаемся формально делить обязанности, и отдел по работе с клиентами становится одним из множества других подразделений. Такая сегментация позволяет предсказуемо справляться с проблемами роста и может помочь оказывать услуги или поставлять товары при меньших затратах. Однако она имеет одно неприятное побочное свойство: отчуждает сотрудников от клиентов, во благо которых, казалось бы, и работают сотрудники компании.

Проблема усугубилась тем, что Всемирная сеть открыла для многих компаний возможность достигать вселенских масштабов:

если раньше многие предприятия были ограничены в своих действиях и в рыночных перспективах такими факторами, как местоположение и маркетинговый бюджет, то теперь интернет устранил бóльшую часть традиционных барьеров, открыв для всех мировой рынок товаров и услуг. Мы становимся свидетелями того, как начинающие компании обзаводятся в течение пары лет (а иногда и пары месяцев) миллионами клиентов, а компании, специализирующиеся на электронной торговле, в мгновение ока делают миллионные состояния. При таких головокружительных успехах и сопутствующих проблемах с потребителями неудивительно, что многие компании отгораживаются от клиентов неприступными стенами. Голоса недовольных клиентов звучат так громко, что если бы компании попытались отвечать на все обращения, то их работа была бы попросту парализована. В такой ситуации отчуждение представляется единственной разумной альтернативой.

Затраты – тоже существенный фактор, влияющий на решение руководства отгородиться от клиентов. Каждый новый клиент – это новые расходы на оплату работы сервисного отдела. Спросите любого начальника такого отдела в крупной потребительской компании, и он ответит – в точном долларовом эквиваленте, – во что обходится компании звонок каждого клиента. Эти проблемы не так важны на начальном этапе, когда цена работы с клиентами просто не учитывается или включается в неизбежные расходы по организации нового бизнеса. Но с ростом компании расходы на обслуживание потребителей становятся значимыми, а поскольку заниматься клиентом приходится уже после того, как он оплатил товар или услугу, эти расходы рассматриваются как убытки, которые надо минимизировать. В такой ситуации автоответчик представляется более дешевым средством отпугивания и отталкивания, чем живой разговор с клиентом, который может в любой момент, по своему капризу, позвонить по телефону или прислать письмо по электронной почте!

Есть и еще одна причина распространенности этой порочной практики, душащей любую возможность поймать удачу за хвост: потребность в контроле процесса. За последние 20 лет было разработано множество больших и сложных систем под единым девизом «управление отношениями с клиентом». Цель проекта ясна: помочь компаниям разделить всех потребителей на категории и целенаправленно с ними общаться. Система управления отношениями с клиентом позволяет компании, собравшей информацию о потребителях, использовать ее для адресного общения с каждым из них, причем стараться поймать их в такой момент, когда наиболее высока вероятность того, что они приобретут товар или воспользуются предложенной услугой.

Создание таких систем стало прибыльной отраслью, приносящей миллиардные доходы. Единственная цель – заставить нас думать, что компании воспринимают своих клиентов всерьез. Почему это не так, объясняет CEO Get Satisfaction Венди Ли, ветеран управления отношениями с клиентами: «Я работала в этой сфере, и на самом деле мы нисколько не помогали компаниям лучше узнать их клиентов<sup>5</sup>. Мы помогали больше и легче продавать. Мы работали на эффект, а не на эффективность: учили, как достучаться до клиента с предложением продажи. Речь не шла ни о прозрачности, ни о честности. Настоящего общения не было, был контроль».

Свяжите воедино все эти причины охотного усвоения компаниями методов отчуждения клиентов – масштаб, затраты и стремление к контролю, – и вы получите ситуацию, похожую на ту, что возникла в отношениях между PayPal и Regretsy. Компания, отчуждающая от себя клиентов, в конце концов отчуждает от них своих сотрудников. Те, кому велят ценить экономию средств превыше живой беседы, а автомат – превыше искренности, заканчивают тем, что бесчеловечно относятся к клиентам и отнимают у детей рождественские подарки.

После передрыги Уинчелл печально констатировала вред от того отчуждения, которое все больше разделяет компании и их клиентов:

*Мы видим упадок заботы о клиентах во всех учреждениях. Никто не знает и не спрашивает твоего имени. Никто тебя не благодарит. Даже врачи теперь стали по-другому относиться к своим больным. Для того чтобы сохранить прежние доходы, им теперь приходится принимать столько больных, что они начали действовать «на автомате». Они забыли, что рак существует не сам по себе – им страдает конкретный человек. PayPal забыла, что платежи были призваны облегчить людям жизнь.*

Но есть и альтернатива. Если мы научимся видеть и ценить пользу, которую приносят бизнесу пользующиеся нашими услугами клиенты, причем так, чтобы не терять наших драгоценных доходов, то сможем укрепить отношения с клиентами и при этом получим больше шансов принять удачные для бизнеса решения.

## Оседлать информацию

Мы вполне способны общаться с нашими лучшими клиентами, а не игнорировать их. Причем озаботиться этим надо до того, как возникнут ситуации, разрушающие хорошие отношения, как было в случае конфликта PayPal и Regretsy. Мы как организация можем, если захотим, выбрать лучший способ взаимовыгодно общаться с клиентами, не утратив при этом ни быстроты, ни масштабов, ни производительности. Если речь идет об умении использовать счастливые случайности, то такой подход к работе с клиентами может оказаться весьма плодотворным. Это крайне важное условие для выживания нашей организации в опутанном сетями интернета мире.

Если верить Ли, то вся стратегия отчуждения и запрограммированного автоматизированного общения с клиентами с помощью системы разветвленных телефонных автоответчиков и автоматически сгенерированных электронных сообщений давно и безнадежно устарела. «Старый стиль управления людьми, процессами и технологиями был уничтожен интернетом. Новое поколение потребителей очень комфортно чувствует себя в Сети. Они хотят получать от компаний ответы – быстрые, дружеские и конкретные; они желают вживую общаться с компаниями, где бы ни находились».

Комментарий Ли почти дословно повторяет выводы, сделанные авторами книги «Манифест пути»<sup>[100]</sup> – плодотворного труда о маркетинге в интернете, написанного в 2001 году<sup>[101]</sup>. В книге были предвосхищены многие изменения, произошедшие с компаниями после выхода в Сеть. «Рынки – это переговоры<sup>6</sup>, – провозглашают авторы манифеста, – и благодаря интернету рынки становятся более взаимосвязанными, а их голос с каждым днем звучит все громче». Дни, когда можно было обратиться к потенциальным покупателям с

предложением и ожидать, пока они проглотят наживку, не рассуждая, безвозвратно канули в Лету:

*Любой продукт – от моды до офисной техники – можно обсуждать, оспаривать, исследовать и покупать. Все это часть масштабного процесса бесконечных переговоров и бесед между людьми, заинтересованными в продукте. Сам факт выхода потребителя на рынок не гарантирует покупателю, что он узнает правду о товаре или услуге, которые ему предлагают, из рекламы. Голоса переговаривающихся между собой людей говорят друг другу правду, основанную на реальном личном опыте, в отличие от корпоративных обещаний, в которых представлено то, что мы можем – если проявим великодушие – назвать «наилучшим сценарием». Сухие, мертвые скороговорки реклам неприятно контрастируют с живыми и богатыми беседами, развертывающимися в Сети.*

В «Манифесте пути» приведены утверждения, которые настолько выходили за рамки считавшегося тогда «нормой», что их можно было легко отбросить, как пустую, напыщенную тираду. Прошло всего 10 коротких лет, и коммерческий ландшафт изменился в точном соответствии с предсказаниями авторов «Манифеста». Большие и малые предприятия оказались в мертвой хватке своих потребителей. Отчет разочарованного покупателя в местном разделе Yelp<sup>[102]</sup>, сердитый твит, который прочтут сто друзей разозленного клиента, часто влияют на бизнес. Иногда протесты потребителей превращаются в настоящие сетевые бунты<sup>7</sup>.

Как ни печально, в ответ на это недовольство многие компании запираются в своей крепости и еще выше поднимают подъемные мосты. Оказывается, авторы «Манифеста» предвидели и эту реакцию. «Многие компании боятся этого, видят в прозрачности угрозу контролю над процессом. Но контроль – заведомо

проигрышная игра на глобальном рынке, где от обилия предложений у потребителя голова идет кругом».

С этим соглашается и Ли. По ее мнению, компании должны не бояться этих изменений, а от души их приветствовать. Просто нужно вспомнить прошлое. Раньше все предприятия работали именно так. «Эта потребность стара как мир, – говорит она. – Местные предприятия в глубинке всегда знали своих потребителей. Они всегда общались – часто и много. Отношения строились на искренности и открытости, люди обычным языком обсуждали волновавшие их проблемы».

Как только компания осваивает новый подход и начинает разговаривать со своими клиентами, перед ней открывается целый мир благоприятных возможностей, прежде скрытых. Да, некоторые клиенты будут приставать с жалобами и проблемами. Но открытость бизнеса отнюдь не означает, что всякая обратная связь обязательно будет отрицательной. Этот путь открывает доступ к сознанию потребителей, их изобретательности, творчеству и равнодушию.

Все эти качества – и знание, которое приходит с ними, – исходят от потребителей, которые готовы выбрать ваш товар или услугу и хотят поделиться с вами опытом их использования. Кто знает, сколько удачных новых решений сможет породить такой подход? Компании, усвоившие навык доступности, имеют большой шанс первыми получить выгоду от нового мира связей бизнеса с потребителями<sup>8</sup>.



## **Удовлетворение гарантировано**

Спешим заверить вас, что нам, сооснователям компании, призванной сближать бизнесменов и потребителей, очень мила сама идея проницаемости. Даже в 2006 году, когда мы только вынашивали идею Get Satisfaction, было уже понятно, что преобладавшая философия обслуживания потребителей, нацеленная на их отчуждение, не только бесполезна, но и вредна в новых социальных условиях крепнувшего сетевого рынка. В интернете можно было повсюду найти потребителей – они беседовали, делились опытом, обменивались идеями и советами, а некоторые начали вводить новые сетевые технологии, из которых возникли блоги, социальные сети и форумы, приближавшие к клиентам важные для них компании.

Мы учредили Get Satisfaction, потому что увидели на рынке пробел, который можно было заполнить инструментом, предназначенным для более тесного общения компаний с потребителями, который позволил бы потребителям быть услышанными и в то же время был полезен и предпринимателям. Get Satisfaction должна была помочь компаниям сблизиться с потребителями, при этом не увеличив расходы.

Мы смотрели на проблему просто: технологии позволили потребителям возвысить голос и в то же время заставили компании к ним прислушаться. Существовавшая система обслуживания клиентов была не готова справиться с этим громким и напористым обращением. Но с помощью технологий можно было решить и эту проблему. Мы смогли использовать Сеть для того, чтобы создать губчатую полупроницаемую мембрану для компаний, позволяющую клиентам свободно проходить сквозь нее. Это был не еще один инструмент поддержки потребителя, а новый коммуникационный слой, проложенный между компаниями и клиентами и позволявший

последним вступать в непосредственный контакт с компаниями (ранее они были лишены этой возможности).

Искусство доступности – естественный побег мощного древа интернета, который позволяет отдельным индивидам высказываться так же весомо, как и большим организациям. Get Satisfaction пыталась заставить бизнес прислушаться к получившим право голоса людям и говорить с ними на равных. Для этого компаниям не надо было отказываться от имеющихся инструментов и пересматривать всю систему работы с клиентами – это было бы глупо, да и невозможно. Им надо было всего лишь проделать в стенах своих замков новые окна, чтобы впустить свежие идеи.

Надо признать, что полуразрушенный замок – не лучшая метафора для продукта, который вы хотите продать, поэтому мы говорили потребителям, чтобы они рассматривали Get Satisfaction как вестибюль гостиницы, частное и в то же время публичное сетевое пространство, которое принадлежит компании, но куда никому не возбраняется свободный вход в любое время дня и ночи. Иногда у потребителей были особые вопросы и требования, и тогда им требовалась помощь консьержа (или, если угодно, портье) – и с ними работали специалисты по работе с клиентами, а иногда и CEO, чтобы найти наилучший способ решения проблемы. Некоторым потребителям просто хотелось зайти в вестибюль и потратить немного времени на обмен мнениями с другими клиентами. Они могли даже встретить мечту всей своей жизни и влюбиться. (Мы не шутим! Страсть всегда привлекает других людей. Если вы даете посетителям сайта возможность говорить и допускаете свободу самовыражения, то произойти может что угодно.)

Это была не просто служба поддержки потребителей – это было сообщество. Оно порождало ценность, отличную от тех выгод, которые компании обычно извлекают из традиционных инструментов взаимодействия с потребителями. Было очень много сомнений и опасений по поводу всяческих неприятностей, о которых будут говорить потребители, – колоссальная нагрузка.

Опасались, что команде придется заниматься исключительно жалобами. Те предложения и идеи, которые будут высказаны потребителями, просто потеряются на фоне рутины, уйдут в песок. Но клиенты образовали сообщество, и выяснилось, что страхи необоснованны. Ни одно ценное предложение не потерялось в сообществе потребителей, так как идеи – суть и смысл существования сообщества и к тому же идут на пользу самой компании, которая их выслушивает.

Мы видели, как успешно оттачивали свою проницаемость многие компании, начавшие работать с Get Satisfaction. Ниже приведем наши любимые примеры.

## **Подгузники**

Когда вы думаете о товарах и услугах, возбуждающих страсть у потребителей, вы, вероятно, в первую очередь вспоминаете людей, которые любят поговорить о последних моделях автомобилей или мобильных телефонов и торопятся похвастать своими новыми приобретениями. Вы будете удивлены, узнав, что люди хотят говорить о любых товарах, влияющих на качество их повседневной жизни. Например, о подгузниках.

Rampers – подразделение крупной компании Procter & Gamble, производящее подгузники и другие предметы ухода за младенцами. Она сумела организовать активное и успешное сообщество своих покупателей<sup>9</sup>. Как известно каждому новоиспеченному родителю, любое решение, касающееся ребенка, принимается так, словно речь идет о жизни и смерти, особенно если выбирают изделие, которое будет день и ночь прилегать к нежной коже.

Такое трепетное отношение делает покупателей продукции Rampers людьми, которых один бренд-менеджер Procter & Gamble назвал «группой высокой заинтересованности»: они очень серьезно относятся к покупке подгузников, озабочены желанием принять

единственно верное решение и тратят массу времени на поиск оценок продукта, прежде чем делают выбор. Иными словами, это те самые страстные потребители, которые используют любой шанс пообщаться в Сети с другими покупателями и сотрудниками компании.

– В Pampers есть отлично налаженная служба работы с покупателями и фонд поддержки потребителей, – говорит Скотт Хирш, вице-президент по деловому развитию Get Satisfaction. – Для компании это означает непременно и быстрое разрешение таких жалоб, как «у моих подгузников отвалились этикетки» или «в пачке оказалось всего 8 подгузников, хотя на упаковке написано, что их должно быть 10». Такие проблемы надо оперативно решать, но при этом появляется возможность поговорить с клиентом на темы, прямо не связанные с обслуживанием и поддержкой.

На сайте Get Satisfaction покупатели Pampers – молодые родители – задают вопросы, касающиеся тех тревог и проблем, с которыми они каждодневно сталкиваются. Одни мамы спрашивают других, как укачать ребенка, когда у него режутся зубки, или когда приучать детей к горшку. Такие разговоры касаются всего, что делает компания Pampers, но при этом покупателям не плюют в лицо надоедливой и ненужной рыночной рекламой. Наоборот, компания проводит свою «рекламную кампанию», давая покупателям возможность свободно обмениваться мнениями.

Поддержание открытого обмена мнениями между покупателями в Сети влияет и на сотрудников заинтересованной организации. Даже те из них, кто прямо не контактирует с покупателями, получают пользу от разговоров. При традиционной системе обслуживания – например, «телефонное древо» или ответ на претензии, – когда присланное по электронной почте письмо превращается в порядковый номер, в решении вопроса принимают участие два человека: жалующийся и принимающий жалобу. Когда же обмен мнениями, отзывами и претензиями происходит публично, любой сотрудник может их отслеживать и, при необходимости и желании,

реагировать. Такой подход обеспечивает приток новых идей и знаний без дополнительных расходов и усилий, отнимающих время от основной работы.

– Это позволяет сотрудникам Pampers знать, что волнует покупателей, – говорит Хирш. – При этом возникает вероятность того, что один из разговоров высечет искру, подаст компании полезную идею, чего никогда не произошло бы при традиционном подходе к работе с покупателями.

Эта искра может зажечь пламя интуитивной прозорливости.

## **Whole Foods**

Еще одно полезное следствие усвоения навыка проницаемости заключается в том, что оно не только позволяет знанию легче проникать в вашу организацию, но и стимулирует выход информации из ее стен. В любой компании за время работы в головах сотрудников накапливается масса глубоких знаний о поставляемом товаре или оказываемой услуге. Да и как может быть иначе? Знать – их работа. Именно для этого вы их наняли, выработка знания – это то, чем они занимаются большую часть рабочего времени, а в лучшем случае – объект их страсти. Возможность поделиться знанием с потребителями может создать дополнительную мотивацию для сотрудников.

Мы поняли это на примере взаимодействия между покупателями и сотрудниками компании Whole Foods Market. Это крупнейшая в США сеть магазинов, торгующих натуральными и экологически чистыми пищевыми продуктами, и ее клиенты, как и покупатели Pampers, кровно заинтересованы в качестве. Члены сетевого сообщества компании задают самые разные вопросы: от адресов будущих магазинов до вопросов, какие экологически чистые фрукты компания покупает у поставщиков и как она отбирает тех партнеров, которые занимаются благотворительностью.

В 2008 году одна покупательница задала вопрос о разлитой в бутылки воде, которую продавали в магазинах компании. Вопрос звучал так: «Какая вода из тех, которые вы продаете, самая чистая? Неужели все 365 видов воды – это действительно Crystal Geyser? И какой вид?»<sup>10</sup>.

Тереза, сотрудница Whole Foods, немедленно ответила, объяснив, как работает в компании система розлива воды в бутылки. Это поразительный ответ. Он состоит из 6 абзацев и 500 слов. При этом он касается не только типов и источников воды, но и различных методов фильтрации; приводится и краткое научное обоснование каждого метода и упоминаются меры, которые предпринимает компания для того, чтобы ее продукт соответствовал государственным стандартам и требованиям.

Самое примечательное в ответе Терезы – не уровень интереса к чистой воде (хотя и это впечатляет), но тот факт, что она не сотрудник отдела по работе с покупателями. В начале своего ответа Тереза пишет, что работает в «отделе этикеток». Тем не менее публичная площадка сообщества позволила ей узнать об озабоченности покупательницы и по собственной инициативе дать ответ по теме, в которой она немного – а в данном случае хорошо – разбирается.

Ее ответ намного ценнее механического ответа, который мог бы дать агент сервисной службы. Даже добросовестный сотрудник этого отдела не может знать о воде больше, чем сотрудник отдела, который ее производит. Проницаемость площадки Get Satisfaction позволила Терезе поделиться своими знаниями не только с этой покупательницей, но и с другими членами сообщества, которые прочли ответ, а кроме того, уменьшить отчуждение потребителей от компании, что было невозможно при прежних методах работы с клиентами. Тереза проделала брешь в стене замка, сквозь которую потекла чистая вода.

Ответ Терезы по-прежнему доступен каждому и приносит пользу компании Whole Foods. Если набрать в поисковой строке Google

«Whole Foods» и «вода в бутылках», то ответ Терезы вы обнаружите на первой странице результатов поиска. Он будет там всегда, доступный всякому интересующемуся этим вопросом. Любой человек может также натолкнуться на него случайно, не зная заранее, что это именно нужный ему ответ.

## **Timbuk2**

Timbuk2 делает сумки – рюкзаки, большие сумки, дорожные сумки и сумки для курьеров-мотоциклистов. К последним компания относится с фанатизмом. На ее сайте написано: «Наша компания родилась в одном из гаражей Сан-Франциско<sup>11</sup>, а продукцию мы обкатывали на спинах курьеров на улицах города. Двадцать лет мы производим сумки и аксессуары для городских путешествий, руководствуясь простой философией: делать красивые, чертовски прочные сумки, к которым вы прикипите всей душой».

– Такой тип заинтересованности организации в наилучшем выполнении своей миссии крайне важен, – говорит Хирш из Get Satisfaction. – Четко очерченная миссия позволяет сохранять последовательность и преемственность и понять, кто ваши основные покупатели. Но такой подход чреват и проблемами, потому что вы можете не понять, что существует другой, недостаточно обслуженный рынок, на котором вы вполне можете занять прочные позиции. Из-за такого «туннельного видения» вы рискуете упустить великолепные возможности.

Хирш заметил это сразу, как только Timbuk2 начала использовать площадку Get Satisfaction. Бренд, основанный на 20-летней истории изготовления сумок для велосипедных курьеров, особенно популярен среди молодых, татуированных и крутых во всех отношениях тинейджеров. В результате, по словам Хирша, продукция компании отличается агрессивной брутальностью. Несмотря на удобство в использовании и возможность

трансформации, сумки Timbuk2 нельзя назвать ни теплыми, ни мягкими. Они созданы для улицы.

Такая жесткость имиджа позволяет объяснить, почему компания смогла успешно выжить и даже расширить свою покупательскую базу за то время, что находится на рынке. Но если вы привыкли думать, что ваш потребитель – 20-летний курьер-велосипедист, то вам будет трудно понять, что вашу сумку может купить и молодая мама.

– Вероятно, сложился определенный круг покупателей Timbuk2, о котором компания, собственно, и не задумывалась: катающиеся на роликах молодые мамы, посещающие фестиваль «Горящий человек»<sup>[103]</sup> в штате Невада, но при этом покупающие экологически чистую еду и имеющие двоих детей, – говорит Хирш. – Такая женщина любит Timbuk2 и пользуется курьерской сумкой, вероятно, потому, что пользовалась ею, когда сама была курьером. Но с тех пор она выросла, родила детей, и теперь ей нужна сумка и для пеленок.

Когда одна из таких мамочек на площадке Timbuk2 в Get Satisfaction задала вопрос, не собирается ли компания начать выпуск сумок для пеленок<sup>12</sup>, произошло весьма примечательное событие. Первоначальный ответ компании был отрицательным. Какому велосипедному курьеру нужна сумка для пеленок? Но потом, когда сообщество – как сотрудники компании, так и покупатели – вникло в проблему, появились новые перспективы.

Выяснилось, что покупателям, собственно, не нужна специальная сумка для пеленок – во всяком случае, она не должна быть обязательно розовой, украшенной погремушками и прочим. На самом деле обсуждение показало, что мамочки уже сами сделали то, чего и следовало ожидать от клиенток Timbuk2: они сами переделали курьерские сумки в сумки для пеленок. «На площадке появились мамы, которые выложили соответствующие фотографии, – рассказывает Хирш, – с подписями: “Вот так я переделала сумку. Бутылочка с водой умещается в кармашке, предназначенном для



мобильного телефона, а в отсек для блокнота можно положить два подгузника»».

«Этот разговор показывает, чего, собственно говоря, хотят покупатели», – говорит Хирш. В ответ, вместо того чтобы создавать совершенно новое изделие, Timbuk2 выпустила модификацию сумки для пеленок и выложила изображение на площадке. Одновременно было оставлено пространство, на котором мамочки могли представлять собственные модификации. По мнению Хирша, это было золотое маркетинговое решение. Вместо того чтобы вкладывать большие деньги в создание совершенно нового товара, предназначенного для узкого сегмента рынка, или, что было бы еще хуже, проигнорировать требование, Timbuk2 просто «расширила сферу употребления сумки, включив новый контингент в число потребителей, при этом не вложив ничего, если не считать времени на общение с клиентами».

## Формула обратной связи

Рассказ о том, как Timbuk2 создала модификацию своих сумок под пеленки, – отнюдь не пример традиционной реакции службы по работе с покупателями. Он не имеет ничего общего с историями о том, как компания в конце концов осчастливила потребителей или, по крайней мере, уладила их гнев. Это рассказ о том, как компания и ее потребители вместе породили идею, изменившую подход к товару и определившую способ дальнейшего взаимодействия с клиентами.

Добиться такого глубокого понимания сущности товара от потребителей крайне сложно – труднее, чем просто создать в Сети страницы для откликов и ожидать появления блестящих идей. Таких страниц тысячи на сайтах, занимающихся взаимодействием с потребителями, и там действительно появляются миллионы идей и предложений для крупного и малого бизнеса. Такие разделы есть на сайте Get Satisfaction и на других сайтах, разработанных для повышения проницаемости компаний.

Убеждение в том, что потребители способны создать конструкцию лучше той, которую создают профессионалы, – миф. В жизни такое происходит крайне редко. Многие, конечно, помнят высказывание Генри Форда-старшего по поводу создания своего первого автомобиля: «Если бы я спросил покупателей, чего они хотят, они ответили бы, что хотят быстроногую лошадь».

Это, однако, не означает, что обратная связь бесполезна. Просто мы должны найти способ взглянуть на нее под другим углом зрения, чтобы извлечь из нее пользу. По нашему личному опыту разработчиков – и по наблюдениям тысяч сообществ потребителей, – есть несколько категорий, по которым можно распределить виды обратной связи с потребителями, чтобы легче извлечь из нее пользу: практические предложения, очевидные отклики и рассуждения.

## Практичные предложения

В очень редких случаях (по нашим наблюдениям, менее 1 %) потребители действительно предлагают поистине новаторские и полезные идеи. Именно этой категории обратной связи с пользователями посвящена бóльшая часть популярных мифов.

Перспектива получить упавшую с неба полезную идею от постороннего человека вместо того, чтобы разрабатывать и вынашивать ее на работе ценой тяжелого труда, так привлекательна, что мы постоянно надеемся на такое чудо. Это и понятно: неожиданная новаторская и применимая на практике идея – чистое золото. Однако, как и в случае других случайных находок, сложно распознать алмаз в назойливом шуме помех и быть готовым разработать удачную идею (об этом мы говорили в главах 3 и 4). Но даже самым подготовленным компаниям редко выпадает такая удача.

Есть несколько причин тому, что из обратной связи с пользователями рождается так мало новых идей. Во-первых, идеи генерируют главным образом команды специалистов-разработчиков. В Get Satisfaction мы шутили, что 95 % идей, примененных нами в бизнесе в течение последних трех лет, были записаны на белой доске в первые три месяца существования компании. Даже сегодня мы используем лишь малую толику того, что было придумано на начальном этапе.

Во-вторых, многие новшества, предлагаемые потребителями, бесполезны, потому что они либо слишком узконаправленны, либо несовместимы с производственной стратегией компании. Потребитель может захотеть, чтобы ваш продукт можно было совместить с товаром вашего конкурента, потому что это облегчит жизнь, но он не думает, как это отразится на ваших продажах и вообще на ваших долгосрочных перспективах. Идеи такого типа

могут быть интересными, но пользы для компании от них мало. Правда, иногда их все же можно использовать для других целей.

### **Очевидные отклики**

В сообществе Get Satisfaction, нашем любимом детище, мы не раз сталкивались с предложением: «Вам следует сделать международный интерфейс». Оно появлялось на сайте десятки раз. Мы не возражаем против таких подначек – нам бы не хотелось, чтобы наши франкоговорящие друзья думали, что мы не желаем их слушать (как и других лингвафилов). Но сама идея точно попадает в категорию «неплохих».

Хотя подобные задумки не могут быть в данный момент реализованы – возможно, они уже стоят в планах дальнейшего развития компании, – все же очень полезно испытывать прессинг со стороны потребителей, желающих ускорить процесс развития. Кроме того, это давление помогает лучше понять глубинные потребности клиентов. На какой язык следует переводить материалы сайта? Будет ли конкретный язык предпочтительным для отдельных пользователей или его хочет использовать все сообщество? Готовы ли люди помочь в переводе?

Занятые по горло коллективы компаний склонны игнорировать очевидные предложения, часто потому, что команда пока не ощущает готовности их внедрить («в планах это предусмотрено через год – как жаль»). Лучше, конечно, воспринимать обсуждение таких идей как способ отбора требований пользователей относительно свойства услуги или продукта, которые вы уже собираетесь запустить, даже если понимаете, что на это уйдет не год, а намного больше.

### **Рассуждения**

В большинстве откликов потребителей нет ничего нового или очевидного. На первый взгляд это просто шум – экстравагантные предложения или идеи, не имеющие ни смысла, ни значения для вашего бизнеса. «Добавьте программу исправления ошибок в сообщения» или «Разрешите анонимные сообщения» – вот типичные примеры отрывочных предложений, откуда ни возьмись появляющихся на сайте нашего сообщества. В них есть рациональное зерно, но едва ли мы внедрим их в обозримом будущем.

Единичные предложения такого рода бесполезны, но если их начинают вносить многие или если однотипные идеи начинают появляться в самых разных контекстах, то этой проблемой уже нужно заняться вплотную. Большой диапазон предложений, доступных вашему сообществу, может стать основой для вскрытия глубинных проблем и покупательских потребностей.

Возьмем для примера предложение разрешить анонимные сообщения. Клиентов, использующих сайт Get Satisfaction, мы просим подписываться настоящим именем, чтобы они смогли прочесть отклик соответствующей компании. Пользователь, который просил разрешить анонимные обращения, считал, что это облегчит поступление новых идей, а значит, будет больше предложений, которыми люди готовы поделиться друг с другом.

Однако этот пользователь не знает, что мы уже пытались в прошлом ввести возможность писать анонимно, и это обернулось настоящей катастрофой. Появилась масса спамеров, которые буквально затопили своей информацией людей, пришедших на сайт для того, чтобы поговорить. Как ни странно, анонимность не помогает увеличить число предложений. Кроме того, она мешала нашей основной цели – созданию тесных отношений между компаниями и их клиентами. Трудно искренне общаться, когда одна из сторон прячется под псевдонимом.

Мы с симпатией относимся к цели пользователя, который хочет ликвидировать барьеры на пути создания обратных связей в

сообществе. Противоречие между его желаниями (и не только его одного) и тем, что мы как компания считали адекватным решением, заставило нас более тщательно обдумать причины, натолкнувшие пользователя на идею.

Нашей задачей было определить глубинную потребность, стоявшую за предложением: если пользователи хотели получить более легкий доступ на сайт, то нам следовало поискать методы, не отменявшие запрет анонимности, но облегчавшие доступ и регистрацию. После долгих размышлений мы решили, что здесь поможет авторизация через соединение с Facebook. Пользователь отныне мог авторизоваться на Get Satisfaction одним кликом, воспользовавшись своим аккаунтом в Facebook. Этот подход дал нам возможность опознать пользователя как реального человека, но при этом избавить его от процесса создания нового аккаунта. В конце концов мы смогли до предела упростить процесс регистрации и авторизации, решив реальную проблему, о которой нам пытались сообщить пользователи, но не тем способом, который они считали очевидным, а мы – по опыту – никуда не годным.

Мы должны быть всегда готовы вступить в контакт с нашими клиентами и пользователями, чтобы не упустить ни одну из их удачных идей, но истинное умение обеспечить проницаемость требует готовности заглянуть в суть того, что говорят пользователи, чтобы извлекать из их предложений скрытую пользу. Если нам удастся сделать это на уровне организации – если мы все, как компания, овладеваем способностью к проницаемости, – то мы тем самым делаем шаг к тому, чтобы интегрировать жизненный опыт потребителей в профессиональный опыт компании. Организации, овладевшие проницаемостью, становятся сопереживающими, связанными со своими клиентами множеством нитей на глубинном уровне взаимопонимания. Применяя на практике этот навык запланированной интуиции, мы, когда наш покупатель случайно набредает на удачную идею, натываемся на нее вместе с ним.

## Пациенты и patientia<sup>[104]</sup>

Мы показали вам, как надо штурмовать замок вашей компании: как обрушить его стены и впустить на его территорию потребителей и как извлечь пользу из обратной связи с ними. Не важно, что исходит от них: практичное предложение, очевидное или скрытое. В любом случае вы можете извлечь из этого пользу.

На словах штурм замка кажется легким развлечением – вы, видимо, даже думаете, что для этого не надо много ума. Но на самом деле все не так просто. Особенно если вы работаете в большой, похожей на неприступную крепость компании, стены которой подчас так высоки, что с земли вы не видите их зубцов. Трудно даже представить себе, что они могут когда-нибудь рухнуть. В таких компаниях, кажется, почти невозможно достичь проницаемости.

При всех выгодах сокращения дистанции между компаниями и потребителями остается верным положение, недавно высказанное Доком Серлом, одним из авторов «Манифеста пути»: «Несомненно, мы сделали громадный шаг вперед – теперь многие компании больше расположены контактировать с потребителями, чем раньше, – но старый дух умирает медленно и с трудом. Мы по-прежнему всюду с ним сталкиваемся... всегда приходится выбирать между любовью и страхом, и мы, чаще всего, как и раньше, выбираем страх»<sup>13</sup>.

Несмотря на все разговоры о желательности сближения с потребителем, мы все еще боимся впустить его на нашу священную территорию. Перемены вообще сложны, а организационные – сложны вдвойне. Но на свете нет ничего невозможного. Даже врачи уже практикуют доступность во благо своих пациентов. Этот новый метод называется «разговорной медициной». Она постепенно начинает подтачивать сугубо аналитический подход лечебных учреждений, обычно сильно сопротивляющихся всяким новшествам.

Для того чтобы подтвердить или исключить наличие болезни, врачи опираются на дедуктивные рассуждения, основываясь на симптомах. Но медики часто наталкиваются на глухую стену, когда данные противоречивы или их недостаточно. Пациента рассматривают как сложную проблему, подлежащую решению, сплетенную из образа жизни, медицинского анамнеза и эпидемиологических факторов – известных и предположительных. Цель врача – объективно рассмотреть все доступные данные каждого больного и разобраться в причинах симптомов.

Увы, такой подход, вкупе со скоропалительностью и системой страхования, создал поверхностные, ориентированные на упрощенные схемы сугубо деловые отношения. Современная медицина в своих худших проявлениях дегуманизирует больного, оправдывая свою бесчеловечность тем, что таким образом создается дистанция между больным и врачом, и это позволяет последнему сохранять объективность в оценках.

Идея «разговорной медицины» была выдвинута сотрудницей Колумбийского университета доктором Ритой Чарон, которая считает, что наилучший способ изучения фактов каждого случая – подразумевающий субъективное отношение к нему. Чарон – врач, всю жизнь питавшая страсть к изящной словесности, – заметила, что «болезнь разворачивается в рассказе»<sup>[105]</sup>. Она разработала систему разговорной медицины для обучения врачей искусству направлять, воспринимать рассказы больных и реагировать на них.

Ее методики позволяют врачам лечить больного как целостную личность, а не просто болезнь<sup>[106]</sup>. «Раньше у нас не было способа зафиксировать, выявить и учесть переживания больного, оказавшегося на нашем попечении», – говорит доктор Чарон. Врачи, использующие методики «разговорной медицины», ведут параллельные истории болезни. Рассказ пациента, его устная история – его чувства, переживания и реакция на лечение – записываются в истории болезни отдельно от объективных данных в карте. Ведение параллельных историй болезни побуждает врачей



литературно интерпретировать диагностический процесс. Этот подход позволяет описывать болезнь так, как это невозможно сделать с помощью одних только объективных данных. Таким образом, появляется шанс запечатлеть не только количественные, но и качественные данные в историях болезни, что делает почти неизбежным формирование более тесных и доверительных отношений между врачом и пациентом<sup>14</sup>.

Это радикальный отказ от традиционного подхода к диагностике, но зато он избавляет от ненужных анализов и неэффективного лечения. Врачам, по мнению Чарон, известно, что есть моменты, которые «мы знаем, однако не подозреваем об этом», и разговорная медицина помогает их выявить. Сам процесс фиксации данных позволяет врачу не стать «жертвой скуки, страха, неодобрения или простого пренебрежения». Каждый раз, когда врачи и сестры пишут о своих пациентах, они, по словам Риты Чарон, «имеют шанс озарения».

Нашим компаниям есть чему поучиться у врачей с «параллельными историями болезни». Потребители и так рассказывают нам свои истории – нам надо лишь научиться их слушать. Разговорная медицина напоминает нам о том, что, хотя системы и важны, умы и личности составляющих их людей намного важнее. Этот подход преображает отношения врача и больного, делает их более тесными и дает врачу возможность видеть больного в целом. Появляется шанс случайного озарения при диагностике и выборе лечения.

Идея параллельной истории болезни в медицине – небольшое изменение в системе, которая тяжелее всех поддается каким бы то ни было переменам, где условия работы сложны, отмечается постоянный прессинг, а риск недопустим. Но в медицине это сработало. Если практическая медицина – самая ригидная, жесткая из всех традиционных отраслей человеческой деятельности – смогла сдвинуться с мертвой точки и позволила своим пациентам

проникнуть в ее работу, то как мы можем оправдать свое нежелание дать такую возможность нашим клиентам?

## **Глава 9**

### **Навык: притяжение**

## Магнитные поля

Audaces fortuna adiuvat<sup>[107]</sup>.

Если компания с самого момента зарождения будет пользоваться всеми принципами запланированной интуиции, как это будет выглядеть? Пока мы обсуждали все навыки по отдельности. Но как они складываются в единый опыт?

В поисках ответа можно рассмотреть работу одной экспериментальной школы в Сан-Франциско. Она называется «Брайтуоркс». Руководство исходит из того, что ученики, вопреки распространенному в современной образовательной системе убеждению, – не пустые сосуды, которые должны наполнить знаниями мудрые учителя. В «Брайтуоркс» детей считают жадными до знаний, способными управлять людьми, которым необходимы дружественная атмосфера, заботливые наставники и не слишком строгая структура, чтобы стать настоящими учениками.

Интуитивная прозорливость – неотъемлемая черта «Брайтуоркс». Можно даже сказать, что это императив ее работы. Основатель школы Дживер Талли утверждает: «Вероятность увлечься учением обратно пропорциональна предопределенности исхода»<sup>1</sup>. В «Брайтуоркс» учеников просят работать самостоятельно и в группах над задачами, которые они сами придумывают, а затем вместе решают. На своем большом педагогическом опыте Дживер убедился в том, что распланированные задания «вызывают ощущение предрешенного исхода в умах учеников – им нечего открывать, надо лишь следовать инструкциям. Здесь, в “Брайтуоркс”, мы получаем лучшие результаты, когда дети отходят от мелочных инструкций и принимаются сами работать с материалом».

Как и во всех счастливых организациях, о которых мы рассказывали выше, в «Брайтуоркс» всегда рады тем, у кого хватило

любопытства заглянуть к ним на огонек. Самым удачным временем для визита оказалось 16 декабря 2011 года, когда, как и в большинстве школ, здесь проходил праздник по случаю приближения зимних каникул. Гости, входившие в тот вечер в огромное помещение бывшего склада площадью 10 тысяч квадратных футов<sup>[108]</sup>, быстро убеждались в том, что «Брайтуоркс» мало похожа на большинство школ. Если не считать нескольких кабинетов в углу, это огромное, напоминающее ангар пространство, разделенное на временные помещения, которые огорожены стенками из фанеры и оберточной бумаги. У одной стены зала стоит громадный железнодорожный контейнер, в котором находится оборудование мастерской – бензопилы, паяльные лампы и сверлильные станки. Видна даже кухня, где персонал и дети в тот момент заканчивали приготовление закусок для гостей, пришедших посмотреть последние образцы ученических работ.

Складской ангар был освещен ярко, как рождественская елка. Светильники стояли на столах, за каждым из которых сидело несколько учеников школы (всего их 20, в возрасте от 6 до 12 лет). Почти все дети были взволнованны. Еще бы, сегодня у них была возможность показать свои работы всем, кто пришел к ним: родителям, родственникам, друзьям и тем, кто просто интересовался необычным стилем работы этой частной школы.

Как только пробило 7 часов вечера, 50 взрослых и 20 детей собрались возле импровизированного киноэкрана, чтобы посмотреть фильм, снятый группой учеников. «Мы долго и упорно работали над этим в последние три недели, – сказала восьмилетняя Кайя. – Надеемся, вам понравится». Свет погас, и сеанс начался. «Зомблоки: история любви» – так назывался фильм. Под танцевальную музыку на экране начало разворачиваться действие: фигурки, сделанные из конструктора «Лего», перемещались прерывистыми движениями по двору дома; на заднем плане, снятые задиафрагмированным объективом, паслись коровы, на вращающейся площадке прыгал крошечный диск-жокей. За те две с

половиной минуты, что шел фильм – «любовная история с зомбическими осложнениями», – взрослые не раз разражались бурными аплодисментами и взрывами здорового смеха. Короткий фильм подкупал занимательностью и качеством исполнения, а ведь он был создан четверьмя детьми в возрасте от 7 до 9 лет<sup>2</sup>.

По окончании фильма ученики показали, как они его делали, как им удалось заставить кукол двигаться толчкообразно, как им приходилось раз за разом устанавливать фигурки в разные положения, чтобы добиться плавной смены поз с нужной скоростью. Дети рассказывали, с какими трудностями они столкнулись, подбирая освещение. Демонстрация закончилась исполнением рэпа детьми в образе зомби и даже боксерским поединком между ними, а потом состоялся короткий разговор с Марком Кортон – взрослым, который руководил работой юных аниматоров, объясняя и показывая им этот трудный многоступенчатый процесс.

Фильм был одним из пяти произведений, показанных в тот вечер учениками школы, которые проходили в тот момент финальную, «демонстрационную» часть шести-восьминедельного учебного цикла (в «Брайтсуорк» их называют «дугами»). Каждая такая дуга посвящена определенной теме, которой ученики занимаются несколько недель. Сначала они исследуют ее, а затем выполняют важный проект по ней. Некоторые темы очень конкретны, например «города». Дети встречаются с архитекторами, играют в экономические ролевые игры, посещают очистные и канализационные сооружения. Потом они принимаются за работу и строят «детский город» – настоящий двухэтажный дом с комнатами для каждого ученика. Другие темы более абстрактны, например тема дуги, в конце которой был создан фильм о любовной истории зомби. На этом примере дети знакомятся с ролью ручного труда в искусстве, науке и обществе.

Между тем в складском ангаре продолжалась демонстрация завершенных проектов. Один шестилетний ученик носил по залу ноутбук, чтобы больные, прикованные к постели ученики могли

через Skype наблюдать из дома происходящее. Одна группа сделала лодку и для испытаний создала в зале настоящую судостроительную лабораторию. На природе дети испытывали лодки на одном из городских озер. Еще одна группа из двух учеников создала интерактивный книжный комикс, где совместились рисунки и вырезанная лазерным лобзиком деревянная мозаика. (В конце показа художник Генри предложил нарисовать любого желающего в образе супергероя.) Третья группа создавала изделия из войлока и лоскутные одеяла. Был также представлен проект «Готовка как химический процесс». Все проекты стали результатом необузданного любопытства и сотрудничества учеников – они были задуманы, разработаны и исполнены ими самими, хотя и под активным руководством наставников-преподавателей.

«Брайтуоркс» позволяет каждому учащемуся заниматься тем, к чему он испытывает интерес – даже легкий. Темы уроков возникают спонтанно, по желанию учеников, ненавязчиво направляемых учителем. Это значит, что сотрудники – так в «Брайтуоркс» называют учителей – сами часто не знают, каким будет содержание следующего урока, до тех пор пока обстоятельства не подскажут подходящую тематику. Например, команда, создавшая фильм, целую неделю сочиняла варианты сценария, писала его и упражнялась в умножении, вычисляя, сколько снимков надо сделать для 30 кадров в секунду, если персонаж должен совершить за это время четыре движения. Команда судостроителей углубляла познания в материаловедении и вспоминала закон Архимеда, а команда кулинаров многое узнала о вязкости, кислотах, щелочах, пяти основных вкусах и точках кипения. То, что в других школах считается недопустимым или сомнительным, здесь называют здоровым подходом. Дети не сдают экзамены, а учителя не дают домашних заданий. Учеников поощряют плотно заниматься своими проектами, чтобы они в срок с блеском представили их на суд школы в финале очередной дуги.

Школа «Брайтуоркс» – воплощение запланированной интуиции. Руководство создало для этого не только пространство, но и среду – физическую, организационную, культурную, – которая поощряет природную любознательность учащихся и случайные встречи с людьми, посещения интересных мест и мероприятий. Все это может вызвать у детей глубокий и искренний интерес к предмету. Но настоящие испытания для школы и ее сотрудников начинаются тогда, когда дети берутся за выполнение своих грандиозных проектов: сотрудники должны раздобыть – вовремя и без ошибки – необходимые сведения и материалы, к какой бы области ни относилась работа.

«Брайтуоркс» – это школа случайной, но запланированной удачи. Вся ее работа требует совершенного владения искусством притяжения.



## Все вместе

Некоторые люди и организации демонстрируют поистине поразительную способность притягивать интуитивные, случайные, но на редкость удачные решения. Невероятно удачные случайные соударения происходят вокруг них с небывало высокой частотой, и не только потому, что они непрестанно движутся и сталкиваются по пути с разнообразными возможностями. Этим людей и организации можно уподобить магнитам: они могут объяснить то, что их интересует и волнует больше всего, и само это объяснение, словно по волшебству, притягивает к ним людей и идеи.

Притяжение – самое виртуозное искусство из набора запланированной интуиции. Это отчетливо выраженная, самостоятельная способность, основанная на тех навыках, которые перечислены в предыдущих главах. Искусство притяжения превращает удачную идею в изменяющий лицо мира бизнес или в феномен мирового масштаба. Послушайте историю любого успешного человека или компании, которые возвысились, осознав свой могучий потенциал. Это и будет история притяжения.

Искусство притяжения проявляется, когда мы преданы нашему проекту, товару, услуге или делу – в общем, когда мы находим цель, которой во что бы то ни стало хотим достичь, – а затем показываем нашу преданность обществу. Сила притяжения помогает окружающим взглянуть на наше дело иначе, и они начинают взаимодействовать с нами. Именно так мы побуждаем людей менять поведение, преобразуем обстановку и вызываем переживания и чувства, способствующие счастливым случайностям. Все это делается во имя цели, которой мы поделились с ними. Притяжение – та сила, которая заставляет мир идти нам навстречу.

Если, играя в видеоигру, мы достигаем всех целей за определенный период времени, то перед нами открываются новые возможности: мы приобретаем привилегии или перемещаемся на

новый, недоступный нам прежде, более высокий уровень. Искусство притяжения – необходимый переход на более высокий уровень запланированной интуиции; когда мы полностью овладеваем предыдущими семью навыками – движением, готовностью, преданностью, активацией, соединением и проницаемостью, – а затем успешно проявляем их в деле, приближаясь к своей цели, мы автоматически переходим на более высокий уровень притяжения удачи.

Как и другие навыки запланированного везения, притяжение может на первый взгляд показаться волшебством, но это не так. Если мы рассмотрим его компоненты, то увидим, что оно действует отнюдь не благодаря каким-то абстрактным или метафизическим качествам, а всего лишь в результате нашего публичного самовыражения четырьмя способами. При совместном применении это самовыражение и сопровождающие его действия создают необоримую силу, притягивающую к нам людей и идеи.

*Проекция цели* – представление наших намерений и целей обществу. Мы должны громко и часто оповещать мир о том, что делаем, и объяснять, почему дело нам так дорого, – а не прятаться от мира и работать втайне. При такой откровенности обозначаются ценности, которые мотивируют нас к действию, а это притягивает к нам людей с похожими убеждениями.

Ведущая ток-шоу Опра Уинфри<sup>[109]</sup> на протяжении всей своей карьеры соперничала и стремилась помочь людям найти самих себя, и это притягивало к ней растроганную аудиторию. Target<sup>[110]</sup>, сеть розничной торговли, побудила изготовителей и поставщиков товаров снизить цены. Некоммерческая организация Amnesty International<sup>[111]</sup> стала влиятельной по всему миру, так как сумела создать проекцию важности прекращения во всем мире преследований по политическим мотивам.

Проекция цели для обеспечения масштабов и известности, привлечения к ее достижению нужных людей и их идеи – основа притяжения. В социальных сетях мы постоянно общаемся с другими

людьми; каждая такая встреча дает возможность спроецировать нашу цель.

*Создание репутации* – создание положительного общественного имиджа. В книге «Сила тяги»<sup>[112]</sup> – обзоре искусства притяжения – Джон Хэйджел, Джон Браун и Лэнг Дэвидсон пишут: «Созданием с самого начала своей деятельности репутации тех, кто готов прийти на помощь либо решив проблемы, либо указав на новые возможности, люди начинают привлекать к себе внимание окружающих, которое может оказаться важным». Мы строим нашу репутацию последовательно, и другие начинают верить в нас и в то, что мы пропагандируем. Дела говорят громче слов, и это вдвойне верно, когда мы действуем публично, когда мир смотрит на нас и готов повторять за нами. Репутация требует, чтобы мы в своей жизни неукоснительно следовали своим идеалам. Тогда вера и поддержка не заставят себя ждать.

Репутация строится также и на том, как мы оправляемся после неизбежных неудачных попыток следовать идеалам. Опра Уинфри, например, подвергла резкой критике писателя Джеймса Фрея<sup>[113]</sup>, когда выяснилось, что он сфабриковал часть своих мемуаров «Тысяча маленьких кусочков»<sup>[114]</sup> – книги, которая благодаря Уинфри стала национальным бестселлером. Самое выдающееся в этой истории то, что за публичным обвинением писателя последовало добровольное извинение ведущей! Опра почувствовала, что предала свой благородный дух односторонним осуждением: «Я заняла неверную позицию. Мне следовало сказать: “Я хочу выслушать вашу версию”. Я не сделала этого, и за это прошу прощения»<sup>3</sup>. Способность Опри размышлять над тем, как ее поступки воплощают ее цели – а в данном случае имеет место несоответствие, – объясняет, почему она так много лет сохраняет высочайшую репутацию.

*Изменение обстановки* – смена представлений людей о границах возможного, когда мы становимся образцом для подражания,

побуждая других следовать к новой и дерзкой цели. Становясь примером, мы одновременно привлекаем тех, кто, как и мы, хочет изменить мир в лучшую сторону.

Amnesty International изобрела новый способ борьбы за права человека, разработав весьма эффективный путь воздействия на деспотические режимы – стыдом заставляя освобождать «узников совести». Компания изменила окружение, создав правозащитную организацию, оказывающую концептуальную и материальную поддержку тысячам структур на планете, каждая из которых возникла добровольно, по зову сердца, последовав примеру Amnesty. С помощью осуществляемой при поддержке Amnesty International акции, названной «Неотложное действие», эти разрозненные группы людей смогли сконцентрировать свои усилия и внимание, направленное на какого-то конкретного заключенного или на конкретную ситуацию, чтобы усилить эффект отдельных действий. Организация достигла таких замечательных успехов, что была в 1977 году удостоена Нобелевской премии мира. Упорство и ощущение цели заставили всех увидеть и оценить силу движения за права человека, которое побеждало правительства благодаря своему новаторству. Amnesty International изменила мир.

*Усиление нашего обращения* происходит, когда наша цель, найдя опору в подходящем окружении и в готовности группы людей бороться за наше дело, создает петлю положительной обратной связи, которая многократно усиливает наше послание миру. Усиление происходит как будто само собой и намного превосходит результаты запланированных действий. Люди, овладевшие этим умением, получают серьезную поддержку, прилагая для этого все меньше усилий. Другие, увлекшись нашим примером, разносят весть о нем по миру, усиливая тем самым мощь первоначального воззвания.

Мы все видим конечный результат такого усиления всякий раз, когда говорим о чем-то или о ком-то – товаре, идее, человеке. После этого о них начинают говорить все. Мы становимся частью вихря,

который подхватывает и возносит обсуждаемый предмет на вершину. Так возникают тренды – это может быть популярная песня, новая модель дамской сумочки или измененный крой джинсов. Но мода приходит и уходит, а усиление, если оно касается людей или предприятия, поможет воззванию проникнуть именно туда, где мы хотим добиться успеха.

Объединение притяжения с другими семью навыками запланированного везения позволит нам выйти на более высокий уровень способности порождать удачу. Именно в этот момент мы достигаем скорости, позволяющей преодолеть силы тяготения, – тот поворотный момент, когда нас (или наши проекты, или компании) толкает вперед сила, накопленная благодаря применению всех предыдущих навыков. История школы «Брайтуоркс» показывает, что именно достижение этой точки позволило Дживеру создать школу своей (и, как выяснилось, многих других) мечты.

## Это стоит запомнить

Когда Дживер создавал «Брайтуоркс», у него не было значительных средств и административной поддержки. Он опирался только на искусство притяжения, чтобы построить единственное в своем роде образовательное сообщество, воспользовавшись преимуществами всех перечисленных выше навыков.

«Брайтуоркс» была создана по велению души, и многие подобные начинания остаются незаметными до тех пор, пока не почувствуют в себе силы вынырнуть на поверхность – обычно в рамках широкой общественной кампании. Невидимость позволяет организации спрятаться от радаров конкурентов. Однако подобные бедные заведения часто совершают ошибки и терпят крах.

Но Дживер пренебрег традициями и пропагандировал свои взгляды на образование при любом удобном случае. На конференциях, в блогах и на образовательных семинарах он озвучивал цель «Брайтуоркс»: поставить опыт выше теории, вынеся во главу угла детскую любознательность (и интуицию).

Такая откровенность была, пожалуй, чересчур смела для подобного умозрительного проекта. Однако Дживер достиг успеха во многом благодаря тому, что сделал свое видение достоянием общественности. Преобразовательная цель Дживера – создать школу нового типа – стала известна всем, хотя поначалу этот проект существовал только в его голове. Его слова находили отклик у родителей – те чувствовали, что оказались в ловушке провальной системы школьного образования, и вдруг увидели совершенно новое направление, которое показалось им не только возможным, но и необходимым. Видение Дживера, родившееся в беседах с другими педагогами, возродило идеалы эмпирического обучения, впервые провозглашенные Марией Монтессори<sup>[115]</sup> и пропагандировавшиеся ею среди родителей, живущих в условиях городской, насыщенной техникой культуры. Эта смесь солидного

исторического опыта со смелым видением будущего легко нашла верных последователей, сердцем воспринявших зарождавшееся видение школы нового типа.

Планируя открытие школы в начале 2011 года, Дживер и его коллектив обнаружили, что в обществе существует большая потребность в таких радикальных альтернативах традиционному школьному образованию. В его заведение начали приезжать родители, жившие за 30 миль<sup>[116]</sup> от новой школы. «Брайтуоркс» не давала рекламы и не устраивала «дней открытых дверей» – люди с разным уровнем достатка сами ее находили. А главное, эти люди готовы были, не колеблясь, отправить своих детей в новое, не прошедшее испытания практикой учебное заведение.

Большим подспорьем стала, конечно, репутация, которую Дживер заслужил за годы своей работы – вначале инженером-программистом, потом основателем Рабочей школы (летнего лагеря, ставшего прототипом «Брайтуоркс») и, наконец, автором книги «Пятьдесят опасных вещей (вы должны позволить это своему ребенку)»<sup>[117]</sup>. Проекты Дживера снискали такую известность, что его не раз приглашали выступать на ежегодных конференциях по технологиям, развлечениям и дизайну, на которые организаторы приглашают ведущих мыслителей и деятелей с новаторскими идеями. Выступления Дживера в Сети видели десятки тысяч людей. Поскольку он всю жизнь отстаивал сходные проекты, люди почувствовали, что этому человеку можно верить и что он останется честным, когда сумеет реализовать свое видение.

Успех проекта «Брайтуоркс» зависел от усиления обращения Дживера благодаря расширению круга сторонников за счет родителей, педагогов и экспертов по вопросам образования, которые разделяли идеи Талли и хотели поучаствовать в их воплощении. Каждый новый человек добавлял свое слово, и вскоре новость о школе разошлась, как круги по воде от одного-единственного камешка. Родители, поверившие ему, почувствовали себя новообращенными, готовыми проповедовать пользу школы.

При этом они активно искали слушателей и таким образом распространяли весть все шире и шире. Марк Кор, который помог детям создать фильм про влюбленных зомби, – один из родителей, директор видеостудии, который сам создавал музыкальные фильмы, например «Кошмар перед Рождеством»<sup>[118]</sup>. Его энтузиазм привлек многих его собратьев по цеху в новую школу, и их одобрителные голоса звучали громче других во время показа ученической работы.

Увязывая каждое свое действие с семью навыками запланированного везения, коллектив «Брайтуоркс» овладел искусством притяжения. Он использовал все навыки:

**Движение** – спроектировав физическое пространство и временные дуги так, что они способствовали перемещениям и появлениям новых идей.

**Готовность** – сконцентрировав внимание на воспитании и культивировании неудержимой любознательности у учащихся и школьного сообщества в целом, избегая стереотипов и создавая условия, в которых дети учились «ухватывать исключения».

**Отклонение** – сводя к минимуму поурочные планы и утвержденные программы, чтобы дать место изменению условий.

**Преданность** – требуя от учащихся высказываться во время прохождения дуги, чтобы они с полной уверенностью участвовали в исполнении проектов.

**Активацию** – создавая условия, в которых возникает потребность исследовать необычное; например, в школу приезжают местные художники и работают в открытой студии, побуждая учеников общаться с ними.

**Соединение** – школа ощущает себя связующим звеном между сообществом учащихся с одной стороны и обширным сообществом педагогов практиков и теоретиков с другой, находит случайные возможности учиться в любых ситуациях.



**Доступность** – приглашая гостей участвовать в мероприятиях школьного сообщества как в качестве наставников, так и в качестве восторженных зрителей во время «дней открытых дверей».

Всеми успехами «Брайтуоркс» обязана непосредственно страсти Дживера, его цели и непоколебимой преданности школе и философии обучения, которую она воплощает. Люди, идеи и возможности притягиваются к нему, потому что его слова и действия значимы для всех, кто с ним сталкивается. Ведь Дживер сам воплощает этот смысл и провозглашает его так громко, как может.

Почему такая преданность порождает столь сильную веру в сообщество «Брайтуоркс»? Почему люди готовы жертвовать своим временем и отдавать весь свой опыт школе и ее концепции? Почему ощущение осмысленности своих действий, присущее Дживеру, заставляет весь коллектив беззаветно участвовать в его начинаниях? Благодаря каким своим качествам Дживер смог привлечь на свою сторону столько людей?

## Если есть желание

Притяжение может казаться волшебством только тому, кто видит его эффект. Люди, эффективно использующие это искусство, например Дживер, действительно поражают своей способностью привлекать к себе людей, идеи и возможности. Но наше притяжение к людям, которые успешно провозглашают во всеуслышание свои цели, подтверждают и объясняют ученые.

Исследования в этой области столь же интересны своим подходом, как и своими результатами. Как ученые измеряют притягательность?

Венский психолог и нейрохирург Виктор Франкл<sup>[119]</sup> первым ответил на этот вопрос. Его первопроходческая, вышедшая в 1946 году работа «Человек в поисках смысла»<sup>[120]</sup> – это протокол его собственных переживаний, постигших его в нацистском концентрационном лагере. Из этого тяжелого опыта Франкл вывел теорию о том, что людьми, в сущности, движет *воля к смыслу* – желание найти смысл жизни. Его книга стала прорывом, потрясением основ, новым объяснением мотиваций человеческого поведения.

В 2011 году группа исследователей из Университета Флориды и Университета Южной Юты проверили концепцию Франкла о «воле к смыслу» в отношении динамики межличностных взаимодействий. Их гипотеза была такова: людей привлекают те, кто отчетливо представляет смысл жизни, «по крайней мере, отчасти удовлетворяя стремление найти смысл». Как писали авторы исследования, их целью было понять, что означает быть «магнетической личностью» для самой этой личности.

Предыдущее исследование показало, что люди отчетливо видят в своей жизни смысл тогда, когда у них есть близкие отношения с окружающими. Напротив, отсутствие личных отношений часто

заставляет людей говорить о том, что жизнь их «полностью лишена смысла». Это было проверено на многих обществах, и истинность этого положения не вызывает сомнений. Два исследования, проведенные авторами из Флориды и Юты, были призваны показать, что верно и обратное: люди, утверждающие, что видят в жизни смысл, более привлекательны в глазах окружающих.

Первое исследование началось с опроса 70 человек с целью выяснить, насколько осмысленна их жизнь. В исследовании учитывали также уровень самооценки испытуемых, чтобы определить, не оказывают ли эти качества – понимание смысла жизни и высокая самооценка – заметное влияние на способность испытуемого привлекать к себе интерес других людей. После этого респондентов рассаживали по комнатам наедине с друзьями, которых те приводили с собой, и снимали на пленку во время свободного 5-минутного разговора об их дружбе. После этого отдельной группе испытуемых показывали видеозаписи и оценивали реакцию на вопрос: «Насколько вы хотели бы стать другом этого человека?»

Результат оказался недвусмысленным. Оценщиков больше привлекали люди, первоначальный опрос которых показал наличие у них выраженного смысла жизни, в то время как уровень самооценки практически не повлиял на результаты.

Во втором исследовании целью ученых было учесть дополнительные факторы, определяющие способность притягивать других людей: счастье, экстраверсия, умение соглашаться, совестливость, склонность к невротическим реакциям, открытость, внешняя и внутренняя религиозность. После предварительного опроса каждый из 72 участников записал на видео 10-секундное краткое описание своей личности. Инструкция ученых была проста: «Вы можете назвать свое имя, профессию, хобби и все, что вы хотели бы сказать человеку, которого видите в первый раз в жизни». Эти ролики были затем показаны группе, которая оценивала их по 7-балльной шкале по трем критериям: привлекательность, желание

подружиться и желание поговорить. Кроме того, ученые попросили оценщиков ответить, насколько, по их мнению, осмысленна жизнь каждого из испытуемых, а также оценить их физическую привлекательность.

В целом испытуемые, которых оценили как индивидуумов, ведущих осмысленную жизнь, рассматривались оценщиками как приятные, привлекательные люди, с которыми хочется подружиться и поговорить. Исследователи также обнаружили, что экстраверты обладают повышенной притягательностью, но другие факторы не проявили строгой корреляции с ней – ни счастье, ни религиозность, ни открытость, ни физическая привлекательность.

Вывод ясен: чтобы завоевывать друзей и влияние, нужно жить осмысленно. Иначе никак.

Но для того чтобы в совершенстве овладеть мастерством притяжения, только смысла жизни недостаточно. Надо что-то сделать с ним, а потом предъявить его миру со всем мужеством и решимостью, на какие мы способны.

## Важность понимания

Джейн Ни Гулквинтиг<sup>4</sup> (Jane ni Dhulchaointigh), основатель и CEO компании с необычным названием Sugru с штаб-квартирой в Лондоне, несомненно, знает, как цель и смысл бизнеса перерастают в притяжение. Профессиональный скульптор, Джейн в 2003 году снова села за парту, чтобы изучить дизайн коммерческих продуктов в Королевском художественном колледже. Смена амплуа оказалась сложнее, чем ожидала Джейн, тем более что она чаще инстинктивно следует своим непредсказуемым интересам, чем решает конкретные проблемы коммерческого продукта. Очень скоро художественное образование в сочетании с ненасытным любопытством заставили Джейн начать эксперименты с новыми материалами. Вот что она рассказывает:

*Я разрушала предметы, а потом снова их соединяла: раскалывала древесные чурки и складывала их с другими материалами... В одном из таких экспериментов я смешала силиконовую губку с мелкими опилками, собранными в столярной мастерской. Из этой смеси я сделала забавные деревянные шарики. Мне было интересно создать то, что невозможно было отличить от дерева, но имело совсем иные свойства. Если я бросала эти шарики на пол, они отскакивали.*

Как и в случае со Спенсом Сильвером и открытием особого адгезивного вещества, приведшим со временем к созданию стикеров, ранние эксперименты Джейн с полуклейким материалом скорее просто доставляли ей эстетическое удовольствие, нежели заставляли задуматься о возможном практическом применении. Но когда открытие стало принимать четкие очертания, она начала задумываться, где этот материал мог бы пригодиться. Ответ, как и следовало ожидать, был получен совершенно случайно. Друг Джейн

заметил, что она использует эту забавную резину для мелкого ремонта в доме – например, для наращивания диаметра слишком маленькой затычки для кухонной раковины или изменения формы рукоятки столового ножа. Эти мелкие усовершенствования казались такими естественными, что Джейн даже не задумывалась о возможном практическом потенциале своей находки. Только когда друг указал ей на это, она вдруг сразу поняла, для чего могут пригодиться смешные шарики.

Джейн осенила идея, которая соответствовала одному весьма значимому для нее убеждению: она ненавидела расточительство. Она была сыта им по горло и знала, что не одинока. «В прошлом люди думали, что починка сломанной вещи – компромисс, так как они просто не могли себе позволить купить новую, – говорит Джейн. – Но теперь появляется все больше людей, которые предпочитают чинить сломанные вещи и снова их использовать, а не тратить попусту деньги на новые. Неумеренное потребление, отказ от ремонта старых вещей стали для нас неприемлемым вариантом».

Джейн решила создать каучук космической эпохи, которому можно вручную придать любую форму и прилепить к любой поверхности. Он должен обладать всеми достоинствами силикона: устойчивостью к перепадам температур и ультрафиолетовому облучению, стойкостью в отношении моющих средств и несравненной чистотой. «Любая бабушка, которой не под силу открыть банку с вареньем, сможет справиться с этим материалом, – говорит Джейн. – Каждый, кому надо сменить на велосипеде заклинившую деталь, сможет сделать ее из нового материала».

Она даже опубликовала статью, в которой излагала концепцию и рукодельный аспект нового продукта. Заголовок статьи гласил: «Врубайся».

Была одна пустяковая проблема: материала как такового еще не существовало. Самоделки, которыми забавлялась Джейн, страдали множеством недостатков: они не желали прилипать ко многим

поверхностям, не могли долго храниться, к тому же расходы на производство и содержание материала делали неприемлемо высокой его цену.

Но это не смутило Джейн. Она распротандировала, как могла, свое видение и первые образцы, рассказывая о новом материале всем, кто был готов ее слушать. Со временем на ее рассказы обратили внимание, сведения о материале попали на страницы местных газет, затем последовали отзывы специалистов и грант фонда для одаренных молодых изобретателей в сфере науки, техники и искусства. Грант был небольшим – всего 35 тысяч фунтов, но этого было достаточно для того, чтобы начать испытывать новые материалы: все эксперименты Джейн проводила сама. Она поняла: чтобы проводить опыты грамотно, ей надо выучиться на лаборанта и завести собственную лабораторию. Бывшая студентка-скульптор случайно стала специалистом по материаловедению.

Потребовалось два года мучительных поисков методом проб и ошибок, но Джейн все же удалось создать и запатентовать новый тип силикона. Только непреклонное упорство позволило ей месяц за месяцем терпеливо повторять бесконечные эксперименты до тех пор, пока опыты не увенчались успехом.

Притяжение привлекает людей, организации и идеи, имеющие с вами сродство. Но, как и преданность, оно действует сильнее всего, когда отталкивает вещи, не согласующиеся с вашей целью – в поле притяжения попадают отобранные вами люди и идеи. Именно так и произошло с Джейн.

По мере того как эксперимент по созданию нового типа силикона продвигался к успешному завершению, Джейн начала нащупывать деловые связи. Многие люди говорили ей, что ее единственная надежда создать настоящую компанию – то есть единственный путь довести конечное изделие до потребителей, – в отношениях с транснациональными компаниями. Только с их помощью, по общему мнению советчиков, новый материал попадет на рынок, станет продаваться и будет пользоваться доверием покупателей. Джейн

прислушалась к советам, надела свой лучший деловой костюм и пошла очаровывать руководство ведущих компаний, показывая им образцы нового клеящего материала. Ждать ответа пришлось долго.

Куда же делась сила ее притяжения? Это были очень крупные компании, и Джейн понимала, что они менее поворотливы, чем она, но была и какая-то другая причина. Во время встреч представители компаний не отреагировали на ее видение и изделие так же горячо, как многие люди, которым она до этого показывала результаты своих опытов. Она рассказывала о том, что ее материал позволит любому человеку самостоятельно ремонтировать и улучшать вещи, а собеседники упрямо возвращались к рассуждениям о производственных линиях и каналах продаж. Джейн носилась с идеей просветить рынок, создать новый бренд. Но крупные компании не проявляли к этому ни малейшего интереса. Понимали ли они вообще, что значит «врубайся»?

Прохладный прием, оказанный Джейн представителями крупных компаний, резко контрастировал с непрекращающимися вопросами, которые она получала от дизайнеров и инженеров, видевших образцы. «Когда материал будет готов?» – спрашивали они. Только теперь до Джейн дошло: она идет по пути наибольшего сопротивления! Она чувствовала силу притяжения к аудитории, которая была готова купить материал, приобрести бренд, который она хотела создать, и поддерживала цель, с которой Джейн носилась уже несколько лет.

Один друг предложил альтернативу: «Начни с малых партий и особое внимание удели качеству». Это были простые слова, но, как выяснилось, это был самый подходящий совет для человека, который, сам того не ведая, мастерски владел искусством притяжения. Джейн прервала переговоры с крупными компаниями и занялась самостоятельным производством нового материала.

– Наш бренд по своим характеристикам превосходил клей и скотч, часто применяемые при ремонте, – говорит Джейн. – Мы смогли подойти к этой проблеме по-новому, потому что видели



вокруг множество творческих людей, которые думали так же, как мы, и хотели того же.

Джейн решила создать торговую марку, которая отражала бы личностные качества и цель своей команды, и назвала новый товар Sugru, что в переводе с ирландского означает «игра». Она сосредоточила все усилия на том, чтобы сохранить дух «свободного творчества», который вдохновлял ее в самом начале пути. Джейн превратила лабораторию Sugru в производственный цех и вскоре держала в руках первые упакованные в фольгу образцы каучука космической эпохи, о котором она мечтала долгие шесть лет.

Когда Sugru заработала в декабре 2009 года, Джейн и ее маленькую команду ждало потрясение. Вся партия была продана в течение нескольких часов. Джейн объяснила этот успех прочувствованными статьями, опубликованными в лондонской Daily Telegraph и в журналах WIRED и BoingBoing, а также волной сообщений в интернете.

Хотя публикации действительно помогли, за всем этим вниманием стояло нечто неизмеримо большее. Это объясняет неиссякаемый поток фотографий, видеозаписей и рассказов, присланных в компанию изобретательными умельцами после начала работы новой компании<sup>5</sup>. Именно этим объясняется тот факт, что у Sugru миллионы горячих поклонников на всех семи континентах и что крошечная компания, едва не погибшая до своего рождения, заняла место в списке главных новинок 2010 года, обогнав на 12 пунктов iPad. Что ни говорите, а притяжение чего-то стоит!

– Люди хотят находить то, чему можно верить, – говорит Джейн. Клиенты Sugru доверяют и изделиям, и людям, которые их производят. Люди отвечают – по крайней мере, отчасти – на непритворно осмысленную жизнь компании.

Это притяжение взаимно: у компании и ее покупателей возник своеобразный симбиоз. Не это ли «идеальное совпадение» искала Джейн несколько лет назад, занимаясь опытами со своей необычной резиной? Ее покупатели рассказывают ей, каково это – точнее, что

значит обнаружить идеальные совпадения при пользовании новым материалом. Он нашел применение в ремонте компьютеров, кабелей зарядных устройств, телефонов и туристического снаряжения. Джейн понимает, что покупатели тянут компанию в направлении, которое она не могла себе даже вообразить. Но оно идеально совпадает с целями самой компании.

На примере опыта Sugru мы видим, что притяжение не работает в отношении неверного выбора, но с правильным выбором все обстоит наоборот. Когда мы проявляем страсть, преданность, заинтересованность, общительность и веру в преобразующую силу наших действий, лучшая цель наших трудов сама раскрывается перед нами, а вся шелуха отсеивается.

## Выходи играть

Sugru очистила свою стратегию от шелухи с помощью фанатично преданных покупателей, а другая компания использовала это искусство для того, чтобы открыть свою удивительную – возможно, радикальную – бизнес-модель. Действительно, ее сегодня, наверное, просто не было бы, если бы она не показала всю силу своего притяжения.

Подсчитано, что в мире около 15 миллионов человек пользуются функцией регистрации местоположения, встроенной в мобильные телефоны, – Foursquare. Местоположение регистрируется независимо от того, где находится человек: в баре, ресторане, кино, театре, парикмахерской, аптеке или собственной спальне. Когда владелец смартфона пользуется этой функцией, его местоположение передается на телефоны друзей из фиксированного списка. Люди, нажав кнопку, могут увидеть, где в данный момент находятся их друзья. Иными словами, Foursquare – приложение, призванное облегчить случайные встречи, и мы на собственном опыте можем засвидетельствовать, что это незабываемое ощущение: когда ты открываешь приложение и вдруг видишь, что человек, который тебе по-настоящему дорог, находится в соседнем доме или вообще в том же баре, что и ты.

Foursquare – один из сетевых сервисов, который появился вроде бы ниоткуда и в мгновение ока завоевал громадную популярность. О его авторах никто ничего не слышал до того момента, когда он в марте 2009 года был впервые опробован на Юго-Восточном фестивале в Остине (штат Техас). Сервис получил такое распространение, что недавно был показан в рекламном ролике AT&T, а в телесериале «Два с половиной человека»<sup>[121]</sup> эта функция встроена в ноутбук одного из персонажей.

Тем не менее Деннис Кроули, один из двух сооснователей Foursquare, сразу скажет: никто не думал, что взлет будет

гарантированным или легким, и никто не рассчитывал, что он будет таким быстрым. Foursquare – тот тип сервиса, который люди из Кремниевой долины назвали бы «десятилетним озарением» – достижение, которое стороннему наблюдателю кажется гениальной идеей, обретшей грандиозный успех словно по волшебству, но в действительности ставшей результатом многолетних попыток решить некую проблему.

В случае Foursquare вопрос, мучивший Денниса на протяжении 10 лет и в конце концов приведший к успеху и известности, был прост: «Как мне угостить друзей выпивкой?»

Как истинный патриот Нью-Йорка, Деннис всегда любил вечерами бродить по городу – с тех пор как переехал в Нью-Йорк в 1998 году. Неудивительно, что именно он создал сервис, помогающий найти друзей в барах, то есть решить проблему, которая занимала его с тех пор, как его по сокращению штатов уволили из компании, где он работал по окончании колледжа.

Первую попытку создать такое приложение Деннис сделал в 2001 году, когда после увольнения у него образовалась масса свободного времени в огромном городе, где ходили по барам его знакомые, тоже лишившиеся работы.

«Почему я должен один идти в бар, чтобы посмотреть бейсбольный матч, – спросил себя Деннис, – если я точно знаю, что один из моих друзей уже смотрит его в другом спортбаре? Мы все скитаемся по городу без работы. Некоторые гуляют по Центральному парку. Другие сидят в кофейнях. Третьи среди дня пьют пиво в баре. Именно тогда у меня появилась идея регистрации местоположения. Если люди смогут сообщать свои координаты, то их будет легко найти»<sup>6</sup>. Деннис изготовил несколько образцов, но эта попытка решить проблему успехом не увенчалась, так и оставшись на стадии интересного эксперимента. Однако идея крепко засела в его мозгу, и при каждом удобном случае он к ней возвращался.

Вторая попытка оказалась более удачной. Продукт, окрещенный Dodgeball («Вышибалы»), стал темой дипломной работы в Нью-

Йоркском университете, который Деннис окончил в 2004 году. Он был менее функциональной SMS-версией того, что позже превратилось в Foursquare. В то время у очень многих уже были мобильные телефоны, и сервис приобрел немногочисленных, но верных поклонников. Основанная на функции SMS регистрация была довольно неуклюжей, и это мешало широкому распространению Dodgeball среди потребителей, но сама концепция оказалась новаторской и достаточно интересной для того, чтобы Деннис Кроули и его партнер Алекс Райнерт смогли заинтриговать такую гигантскую компанию, как Absolut. Та не стала снабжать изобретателей бесплатной выпивкой – о чем, собственно, и мечтал в свое время Деннис, – но обязалась рекламировать приложение среди своих покупателей, в обмен на что изобретатели обязались включить рекламу Absolut в функцию регистрации и в рассылки, когда человек, включавший Dodgeball, оказывался в очередном баре.

В промежутке между появлением всеобщего интереса к новаторскому продукту Dodgeball и партнерскими отношениями с Absolut команда сумела привлечь к себе внимание нескольких крупных периодических изданий, включая New York Times. Эта известность не прибавила Деннису и Алексу клиентов, но зато на них обратила внимание Google, которая в 2005 году купила компанию в составе двух человек.

Поработав в Google пару лет, Деннис и Алекс уволились, так как нашли более интересное место. Но когда в 2009 году Деннис услышал, что Google навсегда закрывает Dodgeball, он понял, что настало время еще раз повторить попытку. На этот раз он решил воспользоваться iPhone или другой современной технической базой. Этот путь напрямую привел Денниса к Foursquare.

Преданность идее, которую Деннис упорно хранил много лет, – идее о том, чтобы помочь людям случайно находить друг друга, пользуясь лучшей из доступных технологий, – не может не вызывать восхищения. Еще больше впечатляет то, как верность идее и

упорство породили силу притяжения: люди и организации, инженеры, инвесторы и деловые партнеры многое сделали для поддержки и продвижения начинания. Эта верность и самоотверженность создали Деннису – а затем и Foursquare – отличную репутацию, преобразившую представления людей о возможности регистрации местоположения с помощью мобильного телефона. Не Foursquare нашел свою бизнес-модель – она сама нашла Foursquare.

Во многих начинающих компаниях – включая такие гиганты, как Facebook, LinkedIn и Twitter, – обычная практика такова: сначала организация начинает работать, а потом, во вторую (а то и в пятую) очередь, подбирается бизнес-модель. Можно, например, создать огромную базу данных, а потом подумать, как сделать на ней деньги. Но такой подход в бизнесе может стать проклятием, потому что здесь онлайн-сервис носит венчурный характер, то есть лишь имеет перспективу потенциального физического роста. В таких условиях определить бизнес-модель сложно. Поиск наилучшего способа зарабатывать деньги на таком сервисе очень часто требует вмешательства его величества случая.

Деннис рассказывает, что был один ключевой момент, который помог ему определить, в каком секторе находится Foursquare. И случилось это благодаря владению искусством притяжения.

Надо сказать, что первые месяцы после первоначальной демонстрации сервиса на фестивале в Остине не были временем оглушительного триумфа. Путь к успеху оказался достаточно тернистым. «Мы запустили сервис для 4 тысяч человек, а по окончании фестиваля у нас было 500 пользователей, – говорит Деннис, – и так продолжалось полгода». Он начал искать инвесторов, но не смог никого заинтересовать, так как клиентская база была узкой, а бизнес-модель – не отработанной. Именно в это время Деннис получил по электронной почте письмо от одного из пользователей Foursquare с фотографией вывески над дверями

одной кофейни в Сан-Франциско – «Марш-Кафе». Вывеска гласила: «Мэрам Foursquare выпивка бесплатно»<sup>7</sup>.

В Foursquare было принято присваивать пользователям титул мэра какого-то определенного места, если он регистрировался рекордное число раз. Этот почетный титул был вознаграждением, стимулом верности для преданных клиентов. Но вместо того чтобы накапливать баллы на карте, Foursquare предпочла моральные поощрения.

Это был момент истины для Денниса и его команды. Программу поощрения верности они будут строить не на возможностях самого сервиса, точнее, не только на них. Она станет доступной и принесет выгоду многим местным торговцам. «Нам вдруг стало ясно, – говорит Деннис, – что у нас в руках оказался информационный канал, полезный для местных компаний. Если мы без промедления будем сообщать владельцам магазинов и ресторанов данные о регистрации наших клиентов в их заведениях, то они смогут привлекать их к себе». Таким образом, благодаря привлекательности сервиса, внимательности одного из верных пользователей и изобретательности какого-то владельца кофейни, ответ на вопрос о том, как заработать деньги, появился оттуда, откуда не ждали.

«Это было озарение, – добавляет Деннис. – Да, мы искали решение пять или шесть лет, но в конце концов нашли. Отныне можно получить бесплатную выпивку с помощью Foursquare. Теперь мы все пользуемся этими благами: бесплатный сэндвич, скидка 25 долларов со счета или бесплатная бутылка вина на день рождения. Люди становятся в очередь за поздними завтраками. Мы долго шли к этому и наконец пришли. Но это не наша заслуга, просто так вышло».

Даже после того случайного успеха Деннису, сооснователю Навину Селвадуре и их уже довольно многочисленной команде потребовалось еще несколько лет, чтобы в полной мере реализовать потенциал модели. Но теперь она работает – по последним подсчетам, около 600 тысяч местных торговцев пользуются

Foursquare. В результате исчезла проблема привлечения денег: Марк Андреессен, рок-звезда и венчурный капиталист, чьи рассуждения об удаче натолкнули нас на идею написания этой книги, – главный инвестор Foursquare. Но это не конец истории: компания продолжает расширяться.

«Мы еще не добрались до цели, – говорит Деннис. – Приложение нуждается в доработке. Я предвижу время, когда у нас будет 50 миллионов пользователей, благодаря всему, что предлагает Foursquare. Просто я пока не знаю, когда это случится». Будущее компании туманно, как туманно будущее всякой начинающей компании. Но преданность делу и готовность явить миру свое творение способствуют тому, чтобы счастливый случай всегда благоприятствовал Foursquare.



## Творческий акт

Эти три истории об искусстве притяжения в действии – о «Брайтуоркс», Sugru и Foursquare – рисуют компании, только начинающие свою (будем надеяться, долгую) жизнь. Каждая из них делом подтвердила свою готовность искать собственный путь много лет, чтобы в конце концов, пережив немало неурядиц, донести свою идею до мира. Более того, все эти истории о том, как создатели компаний и учреждений, искренне и во всеуслышание выражая страсть к достижению цели, смогли привлечь других людей, которые помогли воплотить творение в жизнь.

Искусство притяжения – это, по сути, искусство *творения*, а значит, сердцевина и основа запланированного везения, запланированной интуиции, которая находится на пересечении случая и творчества. Притяжение – конечный результат созидания того, во что ты веришь, и убеждения других в истинности твоей веры. Сила веры привлекает других людей. Такой тип притяжения не просто желателен – он жизненно необходим. Без участия других людей, без удачных идей, случайных встреч и возможностей видение едва ли когда-нибудь станет реальностью.

Создание в интернете социальных сетей невероятно облегчило овладение искусством притяжения. Через сетевые сообщества и средства коммуникации мы можем заявить о себе и своем деле всему миру, с удивительной легкостью достучаться до людей, живущих в любом уголке планеты. Слишком часто, однако, мы сами подавляем эффект своего присутствия, придирчиво оценивая качество своих посланий и избегая «поднимать волну». Боясь показаться непрофессиональными внешнему миру, мы стесняемся проявить себя, поделиться нашими надеждами, стремлениями, мечтами, ожиданиями, страхами и сырыми идеями, отражающими разные аспекты наших целей, ценностей и сокровенных желаний.

Тем не менее, как показывают примеры Дживера, Джейн и Денниса, те, кто научился сопротивляться страхам, могут реализовать свою мечту.

Как много людей, событий и идей, важных для нашего успеха, остаются вне нашего поля зрения – в сознании и опыте других людей. Тем не менее последний из восьми навыков запланированного везения – мистическая на первый взгляд способность притягивать людей – позволяет нам призвать их на помощь, когда они нам нужны. В конечном счете наша готовность быть самими собой, самовыразиться, показать свое «я» во всей его осмысленной красоте – наш громоотвод, притягивающий столь важные для нас молнии озарения.

# Глава 10

## Освобождение из двойного капкана

У каждого есть план до тех пор,  
пока он не получает удар по лицу.

*Майк Тайсон*<sup>[122]</sup>

Люди предрасположены к планированию. Мы планируем распорядок дня, образование, карьеру, выход на пенсию и все, что умещается между этими событиями. Мы планируем претворение наших надежд на завтра в жизнь. Мы планируем защиту от неожиданностей, которые, как мы знаем, подстерегают нас на каждом углу. Сознательно или подсознательно мы планируем. Наш мозг без устали обрабатывает будущие возможные сценарии.

В планировании нет ничего плохого. Это наше естественное состояние.

Но бывают ситуации, когда планирование затруднительно, и нигде это не проявляется сильнее, чем в бизнесе. Мы видим колебания фондовых рынков, слышим обещания экономического роста, пугающие тени которых нависают над нами, хотя все эти превратности судьбы не в нашей власти. Мы видим, как неожиданная информация из интернета вдруг резко меняет тематику разговоров в курилке. Мы ощущаем волны захлестывающей мир изменчивой технологии, наблюдаем, как едва ли не со скоростью света по миру перемещаются огромные капиталы. И, как это ни печально, мы видим, как вне всяких планов рушится благосостояние многих людей, уволенных с предприятий некогда процветавших (а иногда и до сих пор процветающих) отраслей промышленности.

Мы утешаемся, воображая, что есть большая разница между нашей в целом устоявшейся жизнью и работой и жизнью и работой поденщиков, начинающих артистов или основателей новых технологических компаний. Однако многие люди, находившиеся некогда в «безопасном» положении, видели, как навсегда увольняют с работы их товарищей. Разве наша карьера не менее эфемерна, чем карьера артистов и начинающих предпринимателей?

У нас даже нет надежных способов определить, когда может возникнуть неопределенность: прошлый опыт не помогает понять, что ждет нас в будущем, какие неприятности сулит нам завтра. За два года, что мы писали эту книгу, мир пережил финансовое потрясение 2008 года, «Движение чаепития»<sup>[123]</sup>, подъем социальных средств коммуникации, аварию на АЭС в Фукусиме, Арабскую весну, лондонские беспорядки, движение «Захвати Уолл-Стрит» и долговой кризис в Европейском союзе – и это далеко не полный список. В связанном тысячами нитей мире, в единой экономике любое событие отражается на нашей жизни. Что на очереди?

Потрясения, однако, не только лишают нас стабильности. Они создают возможности, если мы готовы распознать их и принять как руководство к действию – и планировать их.

## **Искусство выживания**

Мы убеждены в том, что в совокупности восемь навыков запланированного везения определяют наилучший способ действий в текущем изменчивом мире, поскольку не только вооружают нас средством приспособления, но и позволяют влиять на направление, в котором мы все движемся. В нынешних условиях эти навыки – не просто привычки успешных людей и организаций, а основа выживания.

В условиях хаоса нас всюду подстерегают и счастливые случайности. Удачу может принести любое из соударений, если мы вовремя распознаем их и сумеем извлечь из них пользу. Именно это мы и хотим планировать – не культивировать предсказуемость, а воспитывать в себе способность создавать ситуации, в которых распознаются и используются неожиданно возникающие возможности. Мы можем осознанно развить каждый из этих навыков в себе и своих организациях.

Запланированная интуиция влечет реальную переменную – она предполагает нарушение логики и текущего статус-кво. Очень нелегко внедрять наши навыки в организации, устроенной как инструмент постоянного предсказуемого роста. В своей основе они гуманистичны, а не механистичны, а люди по своей сути непредсказуемы (по крайней мере когда они действуют как люди, а не как автоматы, к чему нас слишком часто принуждают).

Однако если мы хотим приспособиться к головокружительным изменениям или отыскать новые способы повысить наши шансы на успех, на выявление возможностей роста, то мы должны научиться искать то, чего пока не видим: случайные соударения, счастливые случаи и своевременное везение. Они наилучшим образом отражают направление движения нашего вечно меняющегося мира. Принятие этих вызовов и ответ на них, когда они возникают, могут

привести нас к успеху в будущем, каким бы неопределенным оно ни было.

## Человеку свойственны парадоксы

Изменения будут даваться нам нелегко. Механистическая логика индустриальной эпохи – предсказуемые предпосылки дают предсказуемые результаты – несовместима с человеческой, импровизационной природой запланированного везения. Пытаясь усидеть на двух стульях: следовать механистической логике и интуитивному везению, – мы оказываемся в двойном капкане, где две главные инструкции противоречат друг другу: «будь предсказуемым» и «проявляй творческий подход».

Двойной капкан – прямой путь к подавленности, страху и неудаче, но только в том случае, если мы не умеем освободиться из него. Мы можем и должны освободиться из любого двойного капкана, заменив искаженную логику новым мышлением, как творцы живого программирования. Они разорвали путы, установив фиксированные правила, которые позволяют оперативно реагировать на новую информацию по мере ее поступления – в данном случае самим стилем работы на еженедельных встречах, где обсуждаются созданные за неделю программы. Поскольку процесс живого программирования может предвосхищать потенциальные изменения, новые требования, потребности и случайные возможности, возникающие в ходе работы. Все эти феномены органично вливаются в процесс, а не разрушают его. Следование примеру поборников живого программирования – подходу, включающему в себя навык запланированных интуитивных решений и позволяющему запланировать то, что по определению не поддается планированию, – рецепт воспитания уверенности в своих силах перед лицом неизбежных изменений.

На самом деле многие ситуации, кажущиеся безвыходными, просто двойственны, и нам надо учиться принимать обе стороны, а не пытаться уничтожить одну из них. Не стоит рассматривать их как противоборствующие силы. Нужно попробовать их совместить,

выявить их комплементарность. Такие действия не устраняют парадоксов двойного капкана, но позволяют нам безболезненно мириться с ним. Искусство запланированных интуитивных решений превращает это противоречие в силу, движущую вперед процесс творчества, а не тормозящую его.

Например, в запланированной интуиции всегда существует противоречие между открытостью к изменениям и стремлением сохранить верность выбранному пути. Разве не так? Фокус заключается в том, чтобы суметь посмотреть на столкновение этих идей не как на конфликт, а как на две части единого целого. Искусство отклонения – способность избрать иной путь – позволяет нам увидеть больше случайных возможностей, но частая смена пути может привести к распылению сил. Нам приходится делать одновременно слишком много дел или заниматься тем, что не соответствует ни нашей страсти, ни нашим интересам. Заинтересованность и преданность избавляют нас от этой дилеммы: именно опираясь на преданность выбранной цели, мы можем правильно выбрать один из возможных путей. Запланированная интуиция позволяет использовать обе эти противоположности, чтобы найти удачный выход, соответствующий нашим внутренним убеждениям.

Запланированное везение зависит от степени открытости людей и организаций в отношении неожиданностей. Но для того чтобы найти новые возможности, часто требуются некоторые ограничения. Как можно быть открытым и ограниченным одновременно?

Глядя на практические результаты запланированного везения, мы обнаруживаем, что сферы, где мы больше всего ограничены в своих действиях – окружение на работе, любопытство коллег, взаимодействие с клиентами, – больше всего выигрывают от «открытости». Они систематически лишают нас спонтанности во имя порядка и спокойствия. Снятие барьеров, которые мы воздвигаем перед творчеством, открывает перед нами самые неожиданные возможности.



Оборотная сторона такого подхода в тех областях, где мы даем себе слишком много свободы, – размывание конечной цели вплоть до неразличимости. При этом бывает трудно понять, какой из представляющихся возможностей следует воспользоваться. Сосредоточенность на цели делает нас готовыми сказать «нет» ошибочным вариантам, но она же увеличивает наши шансы сказать «да» верному решению. Изменение или добавление адекватных ограничений – не в порядке введения фиксированных правил, а в виде оценки каждой возникшей ситуации свежим взглядом, чтобы выявить те ограничения, которые обеспечивают лучший результат, – позволяют создать условия для запланированного везения.

Наконец, стоит коснуться самого коварного двойного капкана: введение фиксированных показателей, измеряющих интуитивную прозорливость. Эти две идеи – плановые показатели и случайная удача – суть вещи несовместные. Если интуиция – это обнаружение того, чего мы не искали, то как мы собираемся это измерять?

Привычка к запланированным интуитивным решениям приучает нас с подозрением относиться к ориентированному на фиксированные показатели менеджменту, который отсекает всю «несущественную информацию». Мы обманываем сами себя, если считаем, будто всегда можно заранее сказать, что существенно, а что нет. Мы никогда не сможем спланировать удачу с такой же точностью, как, скажем, маркетинговую кампанию. Что же мы можем сделать? То же, что уже делают многие компании: измерять успех степенью усвоения навыка запланированного везения. Примеров тому бесконечно много. Вот некоторые из них:

**In-N-Out Burger**, упомянутая в главе 5, являет собой образец преданности. Она измеряет свой успех тем, насколько глубоко ее сотрудники прониклись целями компании, и подкрепляет свой подход организацией собственного университета, где сотрудники проходят обучение.

**Команды живого программирования**, о которых было рассказано в главе 6 как об образцах активации, часто пренебрегают традиционными способами оценки успеха в создании программного обеспечения (их не интересует, представил ли инженер готовый продукт в запланированное время). Вместо этого они измеряют быстроту, с какой команда выполняет новую работу в течение определенного периода. От этого исходного уровня они отмечают аномалии – резкие падения или всплески скорости.

**Европейский центр ядерных исследований (CERN)**, упомянутый в главе 7, являет собой пример способности к соединениям. Он отслеживает, сколько технологий было передано другим организациям в течение определенного периода и каковы были результаты. Показатели подсказывают, насколько этот организационный навык помогает реализовать ценность инноваций.

**Procter & Gamble**, упомянутая в главе 8, – пример компании, владеющей навыком проницаемости. В 2000 году около 50 % ее новых изделий стали результатом внедрения идей, выдвинутых – полностью или отчасти – сторонними людьми<sup>1</sup>. Отслеживая источник каждой идеи и выясняя, насколько близко компания оказывается к поставленной цели, она создала новый ключевой показатель уровня инновационного успеха.

**Sugru**, упомянутая в главе 9, – образец притяжения. Компания отслеживает отзывы потребителей о применении ее продукта, в которых они делятся своими (подчас поразительными) предложениями по поводу возможного использования нового материала.

Способов измерения уровня запланированной интуиции столько же, сколько организаций. Мы следим за частотой возникновения побочных проектов у наших сотрудников, улавливаем новые идеи, высказанные во время послеобеденных презентаций, и надеемся на

сотрудничество после случайных встреч в вестибюле. Все эти стратегии преследуют одну цель: создание каких-то ориентиров, которые говорили бы нам, насколько мы готовы к встрече со счастливым случаем. Есть ли у нас глаза, чтобы видеть, уши, чтобы слышать, смелость воспользоваться неожиданно возникшей возможностью? Как говорил две с половиной тысячи лет назад греческий философ Гераклит: «Если ты не ждешь неожиданности, то ты никогда не откроешь истину, ибо ее трудно открыть и трудно постичь».

### Миф творения

Стратегия запланированного везения, встроенная в процесс работы, – страховка на случай неведомого будущего. Она отвлекает нас от количественных показателей в оценке способности к открытию новых возможностей и дает сотрудникам право применять творческий подход. Это право может стать нашей единственной надеждой, если мы хотим приспособиться к меняющимся условиям, найти новые пути движения вперед и упрочить наш успех.

Как индивиды мы хорошо понимаем это интуитивно – и в бизнесе это проявляется в форме исследований и разработок, инновационных «процессов» и отдельных экспериментальных лабораторий. Но, замыкая организацию на решениях, приводящих к заранее прогнозируемому результату, мы оставляем мало места для крупных, неожиданных прорывов – или, хуже того, рубим их на корню.

Стратегия запланированного везения – творчество вкупе со случайностью – гарантия от попадания в эту ловушку. Она сосредоточивает наше внимание на том, чего мы *не* знаем, и учит нас использовать неопределенность в свою пользу. Мы никогда не сможем получить всю информацию по интересующему нас вопросу. Мы не можем прочесть каждую книгу по нашей проблеме или поговорить со всеми людьми, способными пролить свет на область нашего бизнеса, – сеть связей очень велика. Знать каждый случай, который либо подтверждает, либо опровергает нашу точку зрения, –

выше человеческих сил. Мы вынуждены отдаваться на милость нашего собственного опыта – не важно, как мы его приобретаем, целенаправленно или непреднамеренно. Невозможно заранее сказать, какой опыт будет важным для нашей работы, пока не случится неожиданное и мы не сможем связать то, что мы нашли, с тем, что мы знаем.

Написание этой книги стало для нас чистым упражнением в запланированной интуиции. Есть тысяча способов начать главу или подкрепить примером какую-то точку зрения, и самые очевидные из них обычно самые неудачные. Страх перед тем, что к концу дня лист останется чистым, рождает надежду на счастливый случай. Должно произойти чудо, прорывающее плотину между чистым листом и свободным потоком слов. Мы никогда не знаем, что именно вдохновит нас на следующий абзац или следующее предложение: рекламный щит, разговор с иностранным гостем, некролог, случайное воспоминание, настигшее нас под душем. Часто это неожиданное событие воспламеняет искру и позволяет написать следующее слово. Так работает счастливая случайность: до и после озарения – тяжкий, кропотливый труд, но сами озарения кажутся неизбежными лишь по прошествии времени.

Всякий путь творения начинается так: заинтересованность в производстве какого-либо изделия, предположительный срок и отсутствие ясного пути к цели. Это акт творения в его простейшей форме. Неизвестности намного больше, чем определенности. В этой ситуации нам необходимо сохранять открытость для нового и неожиданного, способность удивляться. Успех всего предприятия зависит от счастливой случайности.

Таким образом, наша работа, какой бы она ни была, в любом случае отражает нашу личность и определяется готовностью воспринимать как известное, так и неведомое. Поэтому запланированное везение всегда персонифицировано; это чисто человеческий феномен, он основан на смирении и вере и глубоко

враждебен механической правильности промышленного производства в его худших формах.

Истина заключается в том, что все мы – отдельные личности и компании – не имеем возможности влиять на большие события, воздействующие на нашу жизнь. Жизненно важно лишь то, что мы можем и должны контролировать. Мы вправе выбрать, на что потратить время, чем заняться, и определить философию, лежащую в основе выбора. Это те аспекты жизни, на которые мы по большей части в состоянии воздействовать. Этим выбором определяется точка приложения нашего влияния в мире, в котором больше не работает идея контроля.

И, наконец, запланированное везение – не наркотик, заглушающий чувство беспомощности, а настоящее противоядие. Мы способны не только выжить в этом мире, который никогда не будет полностью доступен нашему пониманию. Мы можем преуспеть, но только если будем готовы принять неизвестное и поверить в то, что найдем нужное, когда нам это понадобится. Непременно найдем. Мы сможем достичь невиданных высот, если овладеем не только своими навыками и устремлениями, но и навыками и устремлениями тех, с кем судьбе будет угодно нас столкнуть.

# Примечания

Комментарии, источники к каждой главе и список случайных открытий.

## ***Глава 1. Ожидание неожиданного***

1. Причины нашей неспособности смириться с важной ролью случайностей в нашей повседневной и профессиональной жизни подробно (и математически) исследовал Нассим Талеб, в чьих книгах «Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011) и «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» (М.: Колибри, 2009) дается объяснение тому, насколько мы по своей природе склонны к самообману.

2. Фактически сама компания 3М обязана своим существованием счастливой случайности. В книге «Бренд Tartan: история 3М» говорится: «Образовалась группа предпринимателей, которые думали заняться горной промышленностью, поняли, что из этого не выйдет ничего хорошего, и в конце концов основали крупнейшую производственную компанию Америки. Они начали с фондов, что обернулось платежными обязательствами. Их истинным фондом было совсем другое: такие качества, как инициатива, мужество и проницательность».

*Hack V.* Brand of the Tartan: The 3M Story. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1955.

Дополнительные источники, использованные в рассказе о стикерах:

*Duguid S.* First Person: We Invented the Post-it Note // Financial Times, December 3, 2010. <http://www.ft.com/cms/s/2/fo8e8a9a-fcd7-11df-ae2d-00144feab49a.html#axzzi8hyDnyKX>.

The Januarist. Why Are Post-it Notes Yellow // <http://www.thejanuarist.com/why-are-post-it-notes-yellow/>. February 25, 2010.

*Green P.* Post-it: The All-Purpose Note That Stuck // The New York Times, July 2, 2007. <http://www.nytimes.com/2007/06/29/arts/29iht-postit.1.6413576.html>.

3. Наши партнеры по Get Satisfaction – неотъемлемые, хотя и не часто упоминаемые герои этой истории, – Эми Мюллер и Джонатан Грабб. Эми, Джонатан и Тор до этого учредили сетевую консалтинговую компанию Rubyled Labs, и эта же команда создала сайт Valleyschwag.

4. Очень рекомендуем прочесть оригинальное сообщение: *Andreessen M.* Luck and Entrepreneur, Part I: The Four Kinds of Luck. <http://sloentrepreneur.wordpress.com/2008/02/11/luck-and-the-entrepreneur-part-1-the-four-kinds-of-luck/>.

5. *Austin J.* Chase, Chance, and Creativity: The Lucky Art of Novelty. Cambridge, MA: MIT Press, 1978.

6. *de Rond M., Morley I.* Serendipity: Fortune and the Prepared Mind? Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

7. *Priestley J.* Experiments and Observations on Different Kinds of Air. FQ Books, 1775.

Более подробно о биографии и интересной научной жизни этого человека, часто бросавшего вызов традициям, см. превосходную книгу Стивена Джонсона «Изобретение воздуха» (Invention of Air. Riverhead Hardcover, 2008).

8. Некоторые образчики такого семантического сдвига были собраны на Шри-Ланке консультантом английского языка из

редакции Оксфордского словаря Ричардом Бойлем. Полное эссе на эту тему можно найти здесь: <http://www.himalmag.com/component/content/article/464-Serendipity-and-Zemblanity.html>.

9. Хотя в мире есть всего один человек, носящий почетный титул серендипитолога, найдется немало и других, кто заслуживал этого звания. Одним из наиболее заметных можно назвать физиолога Уолтера Кэннона, который популяризировал слово *serendipity* в научных кругах в 30-е годы XX века, и социолога Роберта Мертона, известного в связи с изобретением термина «самосбывающееся пророчество», который совместно с Элинор Барбер написал в 50-е годы пророческую книгу об эволюции этого слова *The Travels and Adventures of Serendipity* (Princeton University Press, 2006).

10. Авторы этой книги натолкнулись на Пека ван Андела, разыскивая знаменитую речь Уолтера Кэннона об интуитивной прозорливости, произнесенную в 1939 году («Роль случая в открытии»). В базе данных мы нашли ссылку на статью, в которой ван Андел приводит закономерности, выделенные им на основе обработки огромной коллекции случаев употребления слова *serendipity*. Он легко переходит от одной идеи к другой, сжав содержание, которого могло бы хватить на добрую книгу до 16 страниц. Один только громоздкий подзаголовок уже обещал мастер-класс: «Интуитивная прозорливость (серендипность): происхождение, история, область употребления, традиции, формы, закономерности и программируемость».

*Van Andel P. Anatomy of Unsought Finding // British Journal for the Philosophy of Science, 1994.*

11. Игривый характер ученых и технарей часто проявляется в странных обычаях их организаций. Вспомним хотя бы Массачусетский технологический институт с его традицией



студенческих проказ. Однажды студенты, проснувшись поутру, увидели на шпилье церкви привязанный к кресту полицейский автомобиль; в следующем году сотни гномов разных размеров и в самых невообразимых одеяниях заволокли студенческий центр.

12. Пек ван Андел предложил смелое физиологическое толкование происхождения термина, придуманного Горасом Уолполом. Уолпол родился в 1725 году и рос в тени своего великого отца – первого премьер-министра Великобритании сэра Роберта Уолпола. Но что это была за тень! Сэр Роберт был первым, кто поселился на Даунинг-стрит. Все время своего правления он умело поддерживал мир, чем обогатил свою страну. Кроме того, сэр Роберт пробыл на своей должности 21 год. Этот рекорд до сих пор остается непобитым!

Горасу было чем гордиться, за исключением одной прискорбной детали: он совершенно не был похож на своего отца. Мало того, он загадочным и сверхъестественным образом был как две капли воды похож на другого человека – Карра, лорда Элви, часто бывавшего в гостях у матери Гораса. Мог ли сын быть неопровержимым доказательством супружеской неверности?

«Должно быть, он знал об этом», – говорит ван Андел. Можно себе представить, что чувствовал молодой человек, глядя в зеркало и видя, что на него смотрит лорд Элви. Должно быть, это сильно огорчало его. В конце концов, испорченная родословная – это уже и не родословная, особенно в XVIII веке. К счастью, никто не обращал внимания на эту очевидность, особенно сам премьер-министр. Стыдно признаваться в том, что у тебя на голове растут ветвистые рога.

Кстати, один из принцев из легенды о трех принцах из Серендипа обнаруживает, что у царя в жилах течет кровь старшего слуги. Согласно исходной персидской легенде 1302 года, написанной Амиром Хосровом, царь допросил мать, и та со слезами созналась в неверности.

«Я не могу освободиться от угадываемой мною связи между хорошо известным непреднамеренным происхождением Уолпола-младшего и тем фактом, что именно он придумал это ритмичное и невозможное слово. Не был ли он сам живым воплощением чистой случайности (*serendipity*)?» – задает вопрос ван Андел. Не мучило ли Уолпола нежданное и неприятное открытие об отцовстве лорда Элви, прочно засевшее в его мозгу, когда он сочинил новое слово?

13. *Taton R. Causalite2s et accidents de la de2couverte scientifique. Illustration de quelques e2tapes caracte2ristiques de l'e2volution des sciences (1955).*

*Chadwick J. The Decipherment of Linear B (Cambridge University Press, 1990).*

*Bahle J. Eingenbung und Tat im musikalischen Schaffen (S. Hirzel, 1939).*

*Picard J. Essai sur la logique de l'invention dans les sciences (Alcan, 1928).*

*Picard J. Essai sur les conditions positives de l'invention dans les sciences (Alcan, 1928).*

*Bohuon C., Monneret C. Fabuleux hasards, histoire de la de2couverte de me2dicaments (EDP Sciences, 2009).*

*Jacques J. L'Impre2vu ou la science des objets trouve2s (Jacob, 1990).*

*Lot F. Les yeux du hasard et du genie. Le rôle de la chance dans la de2couverte (Plon, 1956).*

*Roberts R., Roberts J. Lucky Science: Accidental Discoveries from Gravity to Velcro (Wiley, 1994).*

*Hadamard J. The Mathematician's Mind: The Psychology of Invention in the Mathematical Field (Princeton University Press, 1945).*

*Bahle J. Der musikalische Schaffensprozess (S. Hirzel, 1936).*

*Aycard F.A. La re2alite2 de2passe la fiction (Gallimard, 1968).*

*van Strien P. Psychologie van de wetenschap: Creativiteit, serendipiteit, de persoonlijke factor en de sociale context (Amsterdam University Press, 2011).*

*de Broglie L. Savants et de2couvertes (Michel, 1951).*

*Randall J.H. The School of Padua & The Emergence of Modern Science (Editrice Antenore, 1961).*

*Bourcier D., van Andel P. La serendipite2: le hasard heureux (Hermann, 2011).*

*Bourcier D., van Andel P. La serendipite2, dans la science, la te2chnique, l'art el la droit by (L'Act Mem, 2008).*

*Eco U. Serendipities: Language and Lunacy (Mariner Books, 1999).*

*Serendipity & the Three Princes of Serendip; From the Peregrinaggio (Univ. of Oklahoma Press, 1964).*

*Souriau P. The2orie de l'invention (Hachette, 1881).*

«Трое в лодке, не считая собаки» Джерома К. Джерома (первое издание 1889 года; три главных героя – антиподы трех принцев из Серендипа, которые то и дело попадали в разные передряги).

*Mollaret H., Brossolet J. Yersin, un pasteurien en Indochine (Belin, 1993).*

*Amir Khorow Dehalvi. Les trois princes de Serendip // Traduit par Farideh Rava et pre2sente2 par Pek van Andel et Danie2le Bourcier (Hermann, 2011).*

14. Ван Андел, Пек, сотрудник медицинского факультета Гронингенского университета. Интервью с Тором Мюллером, 15 сентября 2011 года.

Выигравший Шнобелевскую премию ролик с МРТ-изображением полового акта можно увидеть здесь: [http://www.youtube.com/watch?v=TUFWq\\_V86Ug](http://www.youtube.com/watch?v=TUFWq_V86Ug).

15. Видеозапись: Пек ван Андел демонстрирует свойства кельтского камня; видео можно посмотреть по ссылке: <http://youtu.be/MkFKVQdMwXg>.

16. Мы настоятельно рекомендуем прочесть одну из немногих книг, где рассматривается роль *serendipity* в работе организаций. Это

книга Джона Хэйджела III, Джона Сили Брауна и Лэнга Дэвисона «Сила притяжения: как разумно выполненное малое движение может сдвинуть с места горы (John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison: *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*, Basic Books, 2010). Эта книга, основанная на науке об управлении, вселила в нас уверенность в том, что запланированное везение, то, что авторы называют *shaped serendipity*, можно использовать и в рассуждениях об организациях.

17. Ради того, чтобы прочесть журнальную статью с таким запоминающимся названием, стоило покопаться в архивах.

*Gibson W.* Disneyland with the Death Penalty // <http://www.wired.com/wired/archive/1.04/gibson.html>. WIRED Magazine, September/October 1993, 1 (4).

18. *Mydans S.* Singapore, at 40, Loosens Its Grip. <http://www.nytimes.com/2005/08/09/world/asia/09iht-singapore.html>. The New York Times, August 10, 2005.

19. Теория двойного капкана была выдвинута в свое время для объяснения возникновения шизофрении. Исследования пролили свет на механизмы возникновения и развития этой болезни, как видно из приведенного ниже душераздирающего примера.

Один молодой человек был успешно выведен из острого приступа шизофрении. В больнице его навестила мать. Больной был так рад ее приходу, что обнял мать за плечи. Она напряглась, и молодой человек разжал объятия и отпрянул назад. Мать спросила: «Ты меня больше не любишь?» Он покраснел, а она продолжила: «Дорогой, не надо стесняться своих чувств». Больной держался еще несколько минут, а после ухода матери впал в возбуждение, набросился на санитаров и был переведен назад в острое отделение.

Более подробное описание двойного капкана можно найти в статье: *Gibney P.* The Double Bind Theory: Still Crazy-Making After All

These Years //

<http://www.psychotherapy.com.au/TheDoubleBindTheory.pdf>.  
Psychotherapy in Australia, May 2006, 12 (3).

20. *Lindt N.* Expanding the Cultural Realm in Singapore //

<http://travel.nytimes.com/2011/06/12/travel/singapores-cultural-realm-is-expanding.html>. The New York Times, June 10, 2011.

## ***Глава 2. Навык: движение***

1. Наш рассказ об офисных «кубиках» мы почерпнули из нескольких статей, посвященных как истории появления этой планировки офисных помещений, так и ее культурологическому влиянию.

*Franz D.* The Moral Life of Cubicles // The New Atlantis, Number 19, Winter 2008, 132–139.

*Schlosser J.* Trapped in Cubicles // FORTUNE Magazine, March 2006.

*Musser G.* The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office // Scientific American, August 2009.

2. «Тачки-2» за время показа в кинотеатрах собрали 551 миллион долларов, что сделало фильм самым успешным из созданных до сих пор на киностудии Pixar. Это был последний фильм из серии блокбастеров, сделанных Pixar, вероятно, самой успешной студией за всю историю Голливуда. Согласно данным корпоративной истории, 11 предыдущих фильмов собрали при показе во всем мире более 6 миллиардов долларов. Первые десять фильмов получили 35 призов киноакадемии, девять «Оскаров», шесть «Золотых глобусов» и множество других наград и премий.

Данные о кассовых сборах мультфильма «Тачки-2» на ноябрь 2011 года от Box Office Mojo: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?>

id=cars2.htm.

3. *Lehrer J.* Steve Jobs: Technology Alone Is Not Enough // <http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2011/10/steve-jobs-pixar.html>. October 7, 2007.

Статья Лерера настолько интересна, что ее стоит привести здесь целиком.

30 января 1986 года, незадолго до вынужденного ухода из Apple Computer (и за много лет до возвращения) Стив Джобс купил у постановщика «Звездных войн» Джорджа Лукаса Pixar – небольшую компанию, производившую компьютеры. Для маркетинговых целей Pixar изредка выпускала занимательные короткие мультфильмы – «Приключения Андре и Уолли Б» (The Adventures of Andre and Wally B). Эти ролики имели успех, подстегиваемый интересом Голливуда к цифровой анимации. Джобса особенно заинтересовал один из компьютеров Pixar – машина стоимостью 125 тысяч долларов, пригодная для работы с большими и сложными графическими изображениями.

К сожалению, дорогие компьютеры не имели на рынке никаких перспектив. Джобс был вынужден открыть для Pixar свою кредитную линию, чтобы спасти компанию, убытки которой за 1990 год составили 8,3 миллиона долларов. Первое вложение после Apple грозило обернуться крупной неудачей. «Мы должны были неизбежно рухнуть, – говорит сооснователь Pixar Элви Рей Смит в книге Дэвида Прайса «Дух Pixar» (David Price, The Pixar Touch, Random House, 2009). – Но мне кажется, что Стив просто не мог потерпеть поражение. Он бы этого не пережил».

Выживание Pixar и его возвышение – показательный пример подхода Джобса к инновациям. Несмотря на то что сам он был специалистом по компьютерным технологиям, он помог превратить Pixar в мощную кинематографическую компанию, одну из самых успешных студий за всю историю кинематографа. С 1995 года, когда был выпущен фильм «История игрушек», Pixar сделала еще

12 анимационных фильмов. Каждый из них имел оглушительный коммерческий успех, принеся компании доход от международного проката в 550 миллионов долларов. Таких темпов не знала даже Apple.

Представляя в марте iPad 2, Джобс так подытожил свою стратегию: «Убеждение в том, что одной технологии недостаточно, родилось в Apple и стало ее наследием – только технология, повенчанная с искусством, гуманизмом, приносит плоды, заставляющие петь наши сердца». Такие банальности часто приходится слушать в Кремниевой долине, где руководители компаний превозносят свои гаджеты подобными возвышенными словами. Но то, что ставит в один ряд все компании Джобса, от Pixar и Next до Apple, – убежденность в необходимости тесного сотрудничества компьютерных специалистов с художниками и дизайнерами, убежденность в том, что лучшие идеи рождаются на пересечении технологии и гуманизма. «Одно из величайших достижений Pixar заключается в том, что мы смогли соединить эти две культуры и помогли им работать рука об руку», – сказал Джобс в 2003 году.

Вера в искусство коренится в биографии самого Джобса. Он на первом курсе бросил колледж, но прилежно посещал курсы каллиграфии. «Я многое узнал о шрифтах с засечками и без засечек, о разных расстояниях между различными комбинациями букв, о том, что делает великими великие типографии. Это было красиво, это было великолепно, это было даже в чем-то артистично. Ни одна наука не могла этого объяснить, и это очаровывало меня еще больше... Ничто из этого не могло найти никакого применения в моей будущей жизни. Но 10 лет спустя, когда мы разрабатывали первый Macintosh, я все вспомнил. Все мои познания о каллиграфии и шрифтах мы вложили в Мас. Это был первый в мире компьютер с настоящими типографскими шрифтами. Если бы я тогда не посещал тот единственный курс в колледже, то Мас не имел бы множественной гарнитуры или пропорциональных разноширинных шрифтов».

Самое отчетливое представление о подходах Джобса к бизнесу можно получить, изучив территорию Pixar. В ноябре 2000 года Джобс купил территорию заброшенного консервного завода Del Monte площадью 16 акров в Эмервилле, к северу от Окленда. Исходный архитектурный проект предусматривал три здания с отдельными помещениями для компьютерных специалистов, аниматоров и руководства компании. Джобс сразу забраковал этот план. Эд Кэтмалл, президент Pixar, в прошлом году говорил авторам этой книги: «Мы шутили, что эти здание было мультиком самого Стива». Вместо трех отдельных зданий было создано одно громадное общее пространство с просторным внутренним двором в центре. «Философия заключалась в том, чтобы самые важные отделы разместить в центре, – рассказывал Кэтмалл. – Ну, а какова наша главная работа? Это взаимодействие сотрудников. Вот почему Стив предусмотрел здесь большое пустое пространство. Он хотел создать открытую площадку, на которой люди могли бы свободно друг с другом общаться».

Джобс, однако, понимал, что недостаточно и одного только большого пространства; надо было убедить людей войти в него. Как мы уже видели, главной проблемой Pixar было обеспечение совместной работы разнородных специалистов, представителей разных интеллектуальных культур; надо было заставить работать чокнутых компьютерщиков вместе с мультипликаторами. (Джон Лассетер, креативный директор Pixar, так описывает эту дилемму: «Технология вдохновляет искусство, а искусство бросает вызов технологии».) Джобс, что характерно, считал, что проблема в дизайне. Он начал с почтовых ящиков, которые были вынесены во внутренний двор. Потом Джобс перенес в центр помещения для встреч. На очереди были кафетерий, кофе-бар и магазин подарков. Но и этого оказалось мало: Джобс настоял на том, чтобы архитекторы поместили и все туалеты в одном месте – во внутреннем дворе. (Позже, правда, Стиву пришлось пойти на кое-какие компромиссы.) В 2008 году Брэд Берд, режиссер фильмов



«Суперсемейка» и «Рататуй», говорил: «Устройство внутреннего двора поначалу казалось нам пустой тратой площади... Но Стив понимал, что все чудеса происходят только тогда, когда люди сталкиваются и смотрят друг другу в глаза».

Упор на случайные стечения обстоятельств, пусть даже ценой удобства, – таково было неизменное кредо Стива Джобса. В эпоху всеобщей интеллектуальной специализации и раздробленности Джобс настоял на том, что лучшие творения искусства получаются, когда объединяются люди, представляющие самые разные сферы деятельности, когда разнообразные взгляды на мир помогают выработать единую точку зрения на решение какой-то определенной проблемы. Так происходит, если каллиграф проектирует компьютерный шрифт, а аниматор беседует с программистом в туалете. Латинский девиз на воротах университета компании гласит: *Alienus Non Diutus* («Отныне ты не одинок»).

4. *Page Dr. Scott E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton, N. J.: Princeton University Press, January 2007.*

5. В интервью газете *New York Times* доктор Пейдж определяет «разнообразие» как «разницу в способах человеческого мышления», чтобы не возникла путаница с общепринятым толкованием: расовое, этническое и половое разнообразие, в том числе меньшинства. «Два человека могут выглядеть абсолютно по-разному, но мыслить одинаково, – поясняет Пейдж. – Накапливается все больше данных о том, что разделение людей на расовые, этнические, половые и возрастные группы основано на сходстве стилей мышления представителей этих групп».

*Dreifus C. In Professorr's Model, Diversity = Productivity // The New York Times, January 8, 2008.*

6. *Isacson W.* Steve Jobs. New York, N. Y.: Simon & Schuster, 2011.

7. *Hempel J.* Pixar University: Thinking Outside the Mouse // SFGate.com. [http://articles.sfgate.com/2003-06-04/bay-area/17493262\\_1\\_pixar-s-emeryville-technical-director-bill-polson-pixar-president-edwin-catmull](http://articles.sfgate.com/2003-06-04/bay-area/17493262_1_pixar-s-emeryville-technical-director-bill-polson-pixar-president-edwin-catmull). June 4, 2003.

8. Костоло излагает свои соображения по поводу идеальной организационной структуры в блоге, в посте, написанном несколько лет назад до того, как он стал работать в Twitter. Этот абзац взят из его сообщения.

*Costolo D.* Ask the Wizard: No Offices // [http://www.burningdoor.com/askthe\\_wizard/2007/09/no\\_offices.html](http://www.burningdoor.com/askthe_wizard/2007/09/no_offices.html). September 2007.

9. Нарендра Рочеролл, президент Message Bus, интервью с Лейном Беккером, 8 ноября 2011 года.

10. Если вы хотите делать то же самое в вашем учреждении, то материалы можно найти по адресу: <http://www.ted.com>.

11. Дерек Нейборс, основатель компании Gangplank, интервью с Лейном Беккером, 22 сентября 2011 года.

### ***Глава 3. Навык: готовность***

1. Так уж совпало, что этот классический случай описан также мужем Элинор Барбер, который был соавтором Роберта Мертона при написании книги о везении и *serendipity*. Как тесен этот мир!

*Barber B., Fox R.* The Case of the Floppy-Eared Rabbits: An Instance of Serendipity Gained and Serendipity Lost // American Journal of

Sociology, 1958.

2. Кельнер и его команда использовали симптом висячих ушей как удобный эмпирический тест. Если у кролика обвисали уши, значит доза была подобрана правильно. Это было полезным подспорьем в работе, но отнюдь не поводом писать статью в солидный научный журнал. В «Деле о вислоухих кроликах» доктор Кельнер говорит: «Я не стал об этом писать...» Он понимал, что прикладное техническое открытие такого рода не годится для публикации в профессиональных медицинских журналах, куда профессор и его коллеги обычно отправляли свои статьи и отчеты об экспериментальных работах.

Позднее Кельнер организовал первую в Нью-Йорке станцию переливания крови. Надо полагать, что это было чисто рассудочное действие, не имевшее ничего общего со счастливой случайностью.

3. *Austin J. Chase, Chance, and Creativity: The Lucky Art of Novelty.* Cambridge, MA: MIT Press, 1978.

Дэвид Иглмен, нейрофизиолог и автор научно-популярных книг, объяснял искусство ухватывания исключений так: «Чаще, совершая неожиданные открытия, люди кричат вовсе не “Эврика!”, а “Как странно!”. Мне ближе второй подход. Открытие начинается с обнаружения странных феноменов».

*Solomon A. An Interview with David Eagleman, Neuroscientist* // <http://boingboing.net/2011/10/19/an-interview-with-david-eagleman-neuroscientist.html>. October 2011.

4. Для более подробного ознакомления с биографией Фила Джексона мы рекомендуем его книгу «Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior», написанную в соавторстве с Х. Делехенти (New York: Hyperion, 2006). Цитата: «Здесь написано не только больше о жизни, чем о баскетболе, здесь и о самом баскетболе написано больше, чем о баскетболе». Еще одно эссе о

методе Фила Джексона: *Turner D. Phil Jackson: Zen and the Countercultural Coach* // <http://uhra.herts.ac.uk/dspace/bitstream/2299/1346/1/900740.pdf>. 2005.

5. *Godin S. We Are All Weird: The Myth of Mass and the End of Compliance*. N. Y.: Do You Zoom, 2011. Эта увлекательная книга о повышении роли необычных явлений в маркетинге.

6. Опыт самого Томаса подсказывает, что этим ментальным процессам можно обучиться. На последнем курсе колледжа Томас проходил спецкурс по биологии у профессора Уилбура Свингла, два семинара которого оставили в памяти неизгладимый след. Во-первых, его поразила идея о том, что «наука начинается с незнания... безграничного незнания». Во-вторых, он понял, что эксперименты, выполняемые из любопытства, чаще всего приводят к наилучшим результатам.

7. Работы самого Льюиса Томаса стоят того, чтобы с ними ознакомиться, особенно эти две:

*Thomas L. Lives of a Cell*. New York: Penguin, 1978.

*Thomas L. The Youngest Science: Notes of a Medicine Watcher*. New York: Penguin, 1983.

8. *Dixon C. (Founder Stories) Mayor Bloomberg: «Make Sure You Are the First One in There Every Day & the Last One to Leave»* // <http://techcrunch.com/2011/11/30/founder-stories-mayor-bloomberg-make-sure-you-are-the-first-one-in-there-every-day-the-last-one-to-leave/>. November 28, 2011.

9. Решение? Он расплел веревку и разделил ее пополам вдоль, а потом связал концы полученных частей.

10. Превосходное введение к исследованию на эту тему напечатано в Scientific American и доступно по следующему адресу: *Shapira O., Liberman N. An Easy Way to Increase Creativity* // <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=an-easy-way-to-increase-c>. July 2009.

Научный обзор на эту тему: *Trope Y., Liberman N. Construal-Level Theory of Psychological Distance* // *Psychological Review*, 2010, Vol. 117, No. 2, p. 440–463. <http://www.psych.nyu.edu/trope/Trope%20et%20al.,%202007%20-%20JCP.pdf>.

11. Одно из главных психологических объяснений юмора содержится в теории несоответствия, согласно которой мы находим что-то смешным, если есть несоответствие между тем, что мы ожидаем, и тем, что происходит на самом деле (в рассказах, шутках, реальной жизни). Можно однако возразить, что во многих случаях несоответствие переводит расхожие концепции в разряд абстракций. Многие говорят о юморе как об игре (иногда злокозненной) великих умов. Помогает ли нам юмор подняться над банальностями жизни и проявить бóльшую склонность к творчеству?

12. *Friedman T. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. N. Y.: Farrar, Strauss and Giroux, 2005.

13. Это строчка из выступления Джейсона Фрида на конференции ТРД в Мидленде: «Почему на работе мы не работаем?» <http://www.ted.com/>. October 2010.

14. Существует множество способов этого добиться. Например, в книге *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers* (O'Reilly, 2010) Дэйв Грей, Сунни Браун и Дэйв Макануфо приводят десятки забавных способов воспитания

абстрактного подхода к исследованию идей в группе.

15. В своем окружении очень легко найти таких же одержимых, если вы знаете, что именно вы ищете. Высока вероятность того, что вокруг масса людей, привносящих одержимость в работу, и они могут удивить вас своим неожиданным взглядом на вещи. Ниже мы приводим некоторые из наших любимых вопросов для выявления одержимых. Задавать их можно как при формальном опросе, так и в неофициальной беседе.

«Оцените в баллах от 1 до 10, насколько вы странный». Одержимые, легко идущие на контакт, с готовностью признают свою чокнутость. Гигант электронной торговли компания Zappos считает приоритетной для своего успеха «легкую необычность» сотрудников. При приеме на работу каждому кандидату задают этот вопрос. Не стоит думать, что в компании ищут настоящих ненормальных и сумасшедших. Однако они отдают предпочтение людям, которые знают и ценят свою необычность.

«Научите меня тому, что вы сами очень хорошо знаете». Эта просьба позволяет выявить глубинные интересы человека и отвлечь его от того, что, по его мнению, вы хотите от него услышать. Пусть вам расскажут о любимой настольной игре, серии фантастических книг, тренировках – о чем угодно, к чему этот человек проявляет искренний интерес. Если это формальное собеседование, то попросите кандидата приложить свои навыки к тому делу, которым он будет заниматься в вашей компании, и посмотрите, какой будет отдача.

«Если вас и ваших близких атакуют сомалийские пираты, а у вас может быть только одно оружие, то какое вы бы выбрали?» В одной известной нам компании всем кандидатам во время собеседования задают этот вопрос в обязательном порядке. Неправильных ответов здесь быть не может, зато вы увидите, как личные особенности человека проявляются в ответе на пустяковый и несущественный вопрос. Одержимые люди могут удивить вас.

## **Глава 4. Навык: отклонение**

1. Эту историю мы почерпнули из блога FastCompany: *Joao C. Loyal Dean Turns Cast-Off Wood into Artful Longboards* // <http://www.fastcompany.com/wordpress/input/loyal-dean-turns-cast-off-wood-into-artful-longboards/>. 2011. Дино Пьероне, основатель Loyal Dean, личная беседа с Тором Мюллером, 1 декабря 2011 года.

2. *Clinton B.* Address by Former U. S. President Bill Clinton to the Democratic Leadership Council. New York University, N. Y. December 3, 2002.

3. *Mueller J. S., Melwani S., Goncalo J. A.* The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas. Electronic Edition. Retrieved December 2, 2011, from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/450/>.

Вывод авторов стоит воспроизвести: «Возможно, стоит не рассматривать вопрос о том, как порождать творческие идеи, а выяснить, как помочь инновационным учреждениям распознавать и принимать творчество».

4. *Christensen C.* The Innovator's Dilemma. N. Y.: Harper Paperbacks, 2003.

5. *Hampp A.* Entertainment A-List No. 1: "Glee" // Ad Age, May 23, 2011.

<http://adage.com/article/special-report-entertainment-alist/glee-entertainment-a-list-1/227661/>.

6. Майкл Ламби, The Nielsen Company, личная беседа с Тором Мюллером, 10 сентября 2011 года.

7. Чтобы разобраться в этой и сходных концепциях, вы можете ознакомиться со следующими материалами.

Социальный конструктивист Лев Выготский и его «зона ближайшего развития».

«Теория ближайших возможностей» Стюарта Кауфманна, также развитая в работе Стива Джонсона «Откуда берутся хорошие идеи» (Riverhead Hardcover, 2010).

Роберт Остин, Ли Девин. Концепция «конуса ожиданий».

Стохастические процессы в теории вероятности.

8. Yegge S. Stevey's Google Platform Rant // <https://plus.google.com/112678702228711889851/posts/eVeouesvaVX>. October 12, 2011.

9. Lynn G. S., Morone J. G., Paulson A. S. Marketing and Discontinuous Innovation: the Probe and Learn Process // <http://www.worldclassrd.org/weblink/884>. California Management Review. 38 (3), Spring, 1996.

## ***Глава 5. Навык: преданность и заинтересованность***

1. Эту книгу о Гавиотас мы настоятельно рекомендуем прочесть по многим причинам: это приключенческий роман, научная фантастика и великолепные уроки менеджмента.

*Weisman A. Gaviotas: A Village to Reinvent the World. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing Company, 1998.*

2. Очень трудно рассуждать о преданности, не говоря уже о цели, не прибегая к избитым штампам. Большинство из нас не нуждается в дополнительных уроках, чтобы написать о своих задачах или призвании, но определенно многим нужны краткосрочные курсы для того, чтобы освоить стратегию везения. Мы морщимся, когда слышим фразы вроде «делайте то, что вам нравится, все остальное



приложится» просто потому, что это утверждение оторвано от реалий экономики, которая может быть очень жестокой к людям, предприятиям и целым отраслям. Но если мы перестроим фразу и скажем: «Делайте то, что вы делаете с любовью, а остальное приложится», то это уже будет верно. Здесь важна ясность наших мотиваций, а не область наших занятий.

3. *Tierney J.* @Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength // [http://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html?\\_r=1&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html?_r=1&pagewanted=all).

4. Есть множество известных способов бороться с утомлением в принятии решений, включая прием глюкозы.

5. *Anderson R.* Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose – Doing Business by Respecting the Earth. N. Y.: St. Martin's Press, 2009.

*Anderson R.* Mild-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model. Atlanta, GA: Peregrinzilla Press, 1999.

6. David Oakey Designs. <http://www.davidoakeydesigns.com>. 2011.

7. WorldWatch Institute. State of the World 2008: Innovations for a Sustainable Economy. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2008.

8. Этот подход был описан компанией Bain Consulting как вдохновляющий пример «инновационной точки опоры»: ситуации, когда компания теряет меньше от стабильности, чем от чрезмерных перемен.

9. *Perman S.* In-N-Out Burger: A Behind-the-Counter Look at the Fast-Food Chain That Breaks All the Rules. N. Y.: HarperBusiness, 2009.

10. Флора Грабб, основательница Flora Grubb Gardens, личная беседа с Тором Мюллером, 29 сентября 2011 года.

## ***Глава 6. Навык: активация***

1. <http://www.newscientist.com/article/mg21228424.000-leaning-to-the-left-makes-the-world-seem-smaller.html>.

2. *Weingarten G.* Pearls Before Breakfast // Washington Post, April 8, 2007.  
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>.

3. [http://www.christianfischer.name/music\\_under\\_new\\_york.html](http://www.christianfischer.name/music_under_new_york.html).

4. <http://www.subwaymusicblog.com/>.

5. Наталия Парус, личная беседа с Тором Мюллером, 11 декабря 2011 года.

6. [http://www.tamas.com/samples/source-docs/Hofstede\\_Hall.pdf](http://www.tamas.com/samples/source-docs/Hofstede_Hall.pdf).

7. Очень похоже на написание книги ради того, чтобы ее написать.

8. L. E. Vaclav Havel, playwright and president // The Economist, December 18, 2011 // <http://www.economist.com/blogs/easternapproaches/2011/12/vaclav-havel-memoriam>.

9. Кит Мессик, вице-президент по маркетингу, Keas, личная беседа с Тором Мюллером, 30 ноября 2011 года.

10. «Какого черта? Читай чертову инструкцию, придурок!»

11. Дэвид Козенд и Эми Лэмп, Forty Agency, личная беседа с Тором Мюллером, 19 августа 2011 года.

## ***Глава 7. Навык: соединение и установление связей***

1. «Взорванный дом», «Разрушители легенд», серия 23, сезон 2004 года. Первый показ 16 ноября 2004 года.

2. Это не всегда так: энциклопедисты и ученые-одиночки, как известно из истории, достигали наибольших успехов именно тогда, когда мыслили в одиночестве.

3. Первыми из этих неолуддитов вспоминаются Пол Карр и Эндрю Кин.

4. Powers W. Hamlet's BlackBerry: A Practical Philosophy for Building a Good Life in the Digital Age. N. Y.: Harper, 2011.

5. Лучше принять подход, который предлагает гарвардский психолог Стивен Пинкер: «Лучшее решение – не плаксивое осуждение технологии, а разработка стратегии самоконтроля, как в случае других соблазнов жизни. Выключите электронную почту и Twitter, когда работаете, откажитесь от BlackBerry на время обеда». Или, как говорит Клей Шерки: «Это не избыток информации. Это отказ фильтров» (Web 2.0 Expo N. Y., 2008).

6. Роберт Дж. Генри, личная беседа с Тором Мюллером, 13 декабря 2011 года.

7. *Henry J.* Making Room for Serendipity // Wanderings, June 7, 2008 // <http://wanderings.edublogs.org/2008/06/07/making-room-for-serendipity/>.

8. *Thompson C.* Is the Tipping Point Toast? // Fast Company, February 1, 2008 // <http://www.fastcompany.com/magazine/122/is-the-tipping-point-toast.html>.

9. Перед запуском программы некоторые физики-теоретики пророчили катастрофу: «Гипотетический бозон Хиггса... может оказаться настолько противоречащим природе, что его синтез приведет к обратной волне, которая остановит коллайдер. Произойдет то же, что с машиной времени, когда внук перемещается в прошлое и убивает своего дедушку».

10. *Hill N., Higgons R., Green K., Rafe D.* Knowledge Transfer from Space Exploration: Prospects and Challenges for the UK // ABOTTS Report, April 2005, p. 28.

11. CERN & Innovations: The Heart of the Matter // WIPO Magazine, December 2008 // [http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/news/extracts/2008/wipo\\_magazine\\_12\\_2008\\_cern.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/news/extracts/2008/wipo_magazine_12_2008_cern.pdf).

12. Это ответ на одну фразу из блога Марка Бейкера «Лучшее место для поиска иголки – это стог сена». [http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/news/extracts/2008/wipo\\_magazine\\_12\\_2008\\_cern.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/news/extracts/2008/wipo_magazine_12_2008_cern.pdf).

## **Глава 8. Навык: доступность**

1. 06 Etsy: <http://etsy.com/about>.

2. Winchell A. Chimes and Misdemeanors // <http://www.regretsy.com/2010/03/25/chimes-and-misdemeanors/>. March 25, 2010.

Winchell A. That's Nacho iPod // <http://www.regretsy.com/2011/11/06/weekend-flashback-thats-nacho-ipod/>. November 6, 2011

Winchell A. A Long Cold One // <http://www.regretsy.com/2011/08/17/a-long-cold-one/>. August 17, 2011.

Предупреждаем: вы можете надолго застрять в архивах Regretsy, если рискнете туда заглянуть.

3. Winchell A. Sooner or Later, You'll Pay, Pal // <http://www.regretsy.com/2011/12/06/sooner-or-later-youll-pay-pal/>. December 6, 2011.

4. Сайт PayPalSucks.com – самый популярный из сайтов, составляющих сеть No PayPal Network, включающую AboutPayPal.org, PayPalWarning.com и ScrewPayPal.com. Вы можете почитать форумы PayPalSucks.com по адресу <http://www.paypalsucks.com/forums/>.

5. Nusca A. Wendy Lea: Online, "Customer Service Is the New Marketing" // <http://www.zdnet.com/blog/btl/wendy-lea-online-customer-service-is-the-new-marketing/64098>. November 23, 2011.

6. Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual. N. Y.: Basic Books, 2001.

Полная версия доступна также в Сети по адресу: <http://www.cluetrain.com/book/>.

7. Интересное исследование на тему о том, как и почему вспыхивает такой децентрализованный бунт, см. книгу *Shirky C. Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. N.Y.: Penguin, 2009.

8. Как основатели компании, мы в неоплатном долгу перед авторами «Манифеста пути». Философия, положенная в основу создания компании Get Satisfaction и настоящей книги, была разработана на базе положений создателей манифеста. Они первыми поняли, что власть ускользает из рук компаний и переходит в руки потребителей, и первыми предположили, что для компаний этот вариант лучше, чем кажется.

9. Скотт Хирш, вице-президент по развитию бизнеса Get Satisfaction, личная беседа с Лейном Беккером, 13 декабря 2011 года.

10. «Нужна чудесная вода», тема форума на [https://getsatisfaction.com/wholefoods/topics/wonderful\\_water\\_wanted](https://getsatisfaction.com/wholefoods/topics/wonderful_water_wanted).

11. «Timbuk2 – о нас», на сайте [http://www.timbuk2.com/wordpress\\_cms/customer-service/about/](http://www.timbuk2.com/wordpress_cms/customer-service/about/).

12. “Do you guys make a diaper bag?” // [http://getsatisfaction.com/timbuk2/topics/do\\_you\\_guys\\_make\\_a\\_diaper\\_bag](http://getsatisfaction.com/timbuk2/topics/do_you_guys_make_a_diaper_bag).

13. Док Сирлз, автор «Манифеста пути», личная беседа с Лейном Беккером, 13 декабря 2011 года.

14. *Charon R. Narrative Medicine: Honoring the Stories of Illness*. N.Y.: Oxford University Press, 2006.

## **Глава 9. Навык: притяжение**

1. Дживер Талли, директор школы «Брайтуоркс», личная беседа с Тором Мюллером, 1 декабря 2011 года.

2. Продюсерами фильма были Коук, Ивен, Кайя и Квинн. Их анимацию «Зомблоки» и их самих можно увидеть здесь, на YouTube: <http://youtu.be/4MRk5kd2fzU>.

3. *Talarico B.* Watch Oprah Winfrey Apologize for Not Hearing His Side // <http://www.okmagazine.com/videos/watch-oprah-winfrey-apologize-james-frey-not-hearing-his-side>. May 18, 2011.

4. Джейн Ни Гулквинтиг, основатель и CEO Sugru. Личная беседа с Тором Мюллером, 12 декабря 2011 года.

5. <http://sugru.com/gallery>.

6. Деннис Кроули, CEO Foursquare. Личная беседа с Лейном Беккером и Тором Мюллером, 14 декабря 2011 года.

7. <http://www.flickr.com/photos/leahculver/3942430314/>.

## **Глава 10. Освобождение из двойного капкана**

1. *Huston L., Sakka N.* P&G's New Innovation Model // Harvard Business Review // <http://hbswk.hbs.edu/archive/5258.html>. March 20, 2006.

# Благодарности

Как и всякое литературное произведение, эта книга – плод долгого и извилистого пути и встреч с разными людьми, которые начались очень давно. Бесчисленные тесные и мимолетные знакомства наложили отпечаток на представленные здесь идеи. К множеству замечательных встреч привели и приводят удачные стечения обстоятельств – будь то прочитанная книга, случайный разговор, услышанная история, обмен идеями или неожиданное знакомство. Мы не смогли бы – при всем желании – назвать здесь имена всех, кто способствовал нашей удаче, если бы даже вспомнили. В те или иные моменты кто-то из вас – мужа, жены, сыновья, дочери, учителя, сотрудники, художники, писатели – высекали искру, побуждая остальных иначе взглянуть на свою работу. Для начала мы хотим воздать должное этому процессу и нашей общей роли в нем.

Есть, однако, отдельные люди и организации, без которых эта книга вообще не смогла бы появиться на свет.

Во-первых, мы очень благодарны Венди Ли, возглавляющей сегодня основанную нами компанию Get Satisfaction. Именно она помогла стимулировать издателей, членов совета директоров, да и всю компанию в целом. Она верила в нас с самого начала и до сих пор продолжает оказывать нам неоценимую поддержку. Мы хотим поблагодарить и весь коллектив Get Satisfaction, всегда прикрывавший наш тыл и с пониманием относившийся к нашим долгим исчезновениям во время написания книги. Особенно мы благодарны неутомимому Скотту Хиршу, который умеет видеть то, что недоступно взгляду многих; Кейту Мессiku, истинному другу и единомышленнику, благодаря которому в книге появился единственный пример из спорта; Энди Уибблсу, который неизменно оказывался рядом, когда был нужен; Джесси Янг и Кортни Миган за помощь в поисках материалов; а также Джонатану Граббу,



четвертому сооснователю нашей компании (и горячему поклоннику Beatles) за его всегда уместные предложения.

Книга – всегда плод совместных усилий людей, работающих над ней в процессе написания и подготовки к печати. Множество друзей предложили нам свою поддержку – эмоциональную, моральную, техническую и иную, особенно Джон Хэйджел, который вдохновлял нас своими мыслями о важности везения в работе организаций; Ник Билтон, уверивший нас в том, что мы сможем написать книгу; Дина Сандерс, которая помогла нам начать; Скотт Беркун, помогавший с заключением контрактов; Хизер Микер, дававшая бесценные юридические советы; Сэм и Дайана Хант, предоставившие нам жилище на время написания книги.

Мы бесконечно благодарны Гэйб Видал, Релли Аннет-Бейкер, Майклу Лэмби, Бену Касноче и Стюарту Альберту за удачные критические замечания; Йену Бекману, Стиву Гленну, Майе Орбах, Хизер Голд, Марине Джампьетро, Стиву Нг Мин Ю и Дэйву Грею за пронцательные замечания и ответы на наши вопросы; организаторам конференций, на которых смогли публично изложить свои взгляды, – Аниме Саре ЛаВой (конференция по технологиям, развлечениям и дизайну в Оксфорде), Майклу Дила (конференция по несостоявшемуся бизнесу в Университете Торонто), Брэду Смиту (Webvision), Марианне ван Лювен (Emerce Eday); а также организаторам междисциплинарной конференции 2011 года, которая послужила катализатором процесса создания книги в самом начале.

А главное, мы благодарим наших жен, Кортни Скотт и Эми Мюллер (она к тому же третий сооснователь Get Satisfaction), которые терпели наше отсутствие и капризы в течение долгих месяцев, пока мы были заняты книгой. Они всегда были рядом, готовые поддержать самую сумасбродную идею, пришедшую нам в головы. Мы благодарны за терпение также Квинне и Тесле, скучавшим по своему вечно занятому папочке. Да, книга наконец написана!

Конечно, мы в неоплатном долгу перед нашим редактором – Дженовьевой Льоса. Трудно выразить словами, как нужен автору хороший редактор, а Дженовьева – лучшая! Без ее критического взгляда и готовности работать мы бы не смогли даже приступить к проекту и уж точно никогда не смогли бы его завершить. Мы очень ей благодарны.

## Об авторах

Тор Мюллер утверждает, что своим успехом на ниве предпринимательства (а он создал пять компаний) он обязан нездоровому любопытству, счастливым случайностям и опасному желанию ломать все, что попадает под руку. Он сооснователь и бывший директор по технологиям компании Get Satisfaction, передовой площадки для вовлечения потребителей, которой пользуются более 65 тысяч компаний. Тор – один из пионеров бизнеса в интернете: в 1995 году он создал одно из первых в мире агентств веб-дизайна, купленное Frog Design, результатом чего стало появление всемирно известного интернет-феномена.

Часто пишет в блогах, выступает в качестве гостя на конференциях и в вузах и иногда сам проводит мероприятия в собственном музыкальном баре, где присутствующие поют под аккомпанемент фортепиано.

Лейн Беккер работал в интернете с самого момента его зарождения: в 1994 году создавал сайты в своем университете, в 1999 году организовал первый провальный стартап (но не будем об этом). Дальнейшие его начинания были успешными: софинансирование Adaptive Path, первой в мире компании по проектированию пользовательского интерфейса, и Get Satisfaction – интернет-площадки для привлечения пользователей. В Adaptive Path Лейн взаимодействовал со множеством клиентов, включая «Народное радио», ООН и Princess Cruises, и помогал в разработке Measure Map – аналитического инструмента для блогов, приобретенного Google в 2005 году. Лейн также консультирует Freestyle.vc – начинающий онлайн-фонд венчурного капитала.

**Тор Мюллер  
Лейн Беккер**

# **УДАЧА В БИЗНЕСЕ**

**Как повысить  
ваши шансы  
на успех**



# Примечания

## 1

Тимоти Зан (род. 1951) – американский писатель-фантаст. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 2

Томас Джефферсон (1743–1826) – деятель Войны за независимость США, один из авторов Декларации независимости, третий президент США, философ, дипломат, политик. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 3

Web 2.0 – понятие, означающее идеологию сетей, которые развиваются за счет пользователей. Появилось осенью 2005 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 4

Брин Сергей Михайлович (род. 1973) – американский предприниматель, ученый, специалист в области ИТ, разработчик и сооснователь поисковой системы Google (совместно с Ларри Пейджем, род. 1973).

Бэттелл Джон Линвуд (род. 1965) – предприниматель, писатель и журналист, сооснователь Wired и основатель рекламной интернет-сети Federated Media Publishing. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 5

Крах «экономического пузыря» доткомов (интернет-компаний, в основном американских), существовавшего в 1995–2001 годах, состоялся 10 марта 2000 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 6

Биография Б. Франклина Уолтера Айзексона выйдет в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 г.

[Вернуться](#)

## 7

Бенджамин Франклин (1706–1790) – американский политический деятель, ученый, журналист, издатель. В 1750 году опубликовал работу, где предложил осуществить эксперимент: запустить воздушного змея во время грозы и таким образом выявить электрическую природу молнии. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 8

Спенсер Фергюсон Сильвер (род. 1941) – американский химик, обладатель более 20 патентов США. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 9

Артур Фрай (род. 1931) – американский ученый и изобретатель.  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 10

Zynga – американская компания, разработчик онлайн-игр. Основана в 2007 году, штаб-квартира находится в Сан-Франциско.  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 11

Марк Андреессен (род. 1971) – американский предприниматель, инженер-программист, инвестор. Известен как соавтор Mosaic – популярного веб-браузера – и один из основателей Netscape Communications Corporation. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 12

Джеймс Остин (род. 1925) – американский невролог, писатель, автор книги «Дзен и мозг» (Zen and the Brain: Toward an Understanding of Meditation and Consciousness. MIT Press, 1998).  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 13

*Austin J. H. Chase, Chance, and Creativity: The Lucky Art of Novelty.* MIT Press, 2003.

[Вернуться](#)

## 14

Джозеф Пристли (1733–1804) – британский священник, естествоиспытатель, общественный деятель и философ, известный как первооткрыватель кислорода и углекислого газа. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 15

Йоханн Якоб Швепп (1740–1821) – часовых дел мастер и ученый-любитель, родившийся в Германии и проживавший в Швейцарии. Первым разработал процесс промышленного производства газированной минеральной воды на основании открытия Джозефа Пристли. В 1783 году основал компанию Scherppes. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 16

Нильс Хенрик Давид Бор (1885–1962) – датский физик-теоретик, лауреат Нобелевской премии по физике, один из создателей современной физики, автор первой квантовой теории атома.

Вейнер Карл Гейзенберг (1901–1976) – немецкий физик-теоретик, лауреат Нобелевской премии по физике, один из создателей квантовой механики. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 17

Фрэнсис Крик (1916–2004) – британский молекулярный биолог, нейробиолог, врач, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине. *Прим. ред.*



Джеймс Уотсон (род. 1928) – американский биолог, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине. Совместно с Фрэнсисом Криком и Морисом Х. Ф. Уилкинсом открыл структуру молекулы ДНК. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 18

Хорас Уолпол, 4-й граф Орфорд (1717–1797) – английский писатель, основатель жанра готического романа. Самое известное произведение – «Замок Отранто». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 19

«Интуиция» (Serendipity) – американская романтическая комедия режиссера Питера Челсома, вышедшая в прокат в 2001 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 20

Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 21

Марк Цукерберг (род. 1984) – психолог по образованию, специалист по высоким технологиям, один из богатейших людей в мире по версии Forbes. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 22

Менко Виктор (Пек) ван Андел (род. 1944) – голландский ученый, лауреат Шнобелевской премии 2000 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 23

Тихо Браге (1546–1601) – датский астроном, астролог, алхимик эпохи Возрождения. В юности потерял кончик носа на дуэли с Мандерупом Парсбьергом и в дальнейшем пользовался золотым протезом.

Грегор Иоганн Мендель (1822–1884) – австрийский биолог и ботаник, первооткрыватель закономерностей наследования моногенных признаков. Проводил опыты на горохе в экспериментальном монастырском саду, которые и привели его к открытию «Законов Менделя».

Ричард Филлипс Фейнман (1918–1988) – американский ученый-физик, один из разработчиков атомной бомбы, автор метода интегрирования по траекториям в квантовой механике и метода диаграмм в квантовой теории поля.

Стивен Уильям Хокинг (род. 1942) – знаменитый британский физик-теоретик, специалист по космологии и квантовой гравитации. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 24

Древнеперсидский эпос о путешествии трех принцев из волшебной страны, умевших понимать язык птиц, животных и

растений. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 25

Строки из стихотворения Роберта Фроста «Другая дорога», пер. с английского Григория Кружкова.

[Вернуться](#)

## 26

Уильям Гибсон (род. 1948) – американский писатель-фантаст, также гражданин Канады. Считается основателем стиля киберпанк. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 27

Твайла Тарп (род. 1941) – американский хореограф-модернист, лауреат премии «Эмми». Ее балеты ставились во многих известных театрах по всему миру. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 28

«История игрушек» (Toy Story) – полнометражный мультфильм 1995 года, номинированный на «Оскар» за лучший оригинальный сценарий. Кассовые сборы – порядка 362 миллионов долларов.

«Суперсемейка» (The Incredibles) – полнометражный мультфильм 2004 года, лауреат премии «Оскар» за лучший анимационный полнометражный фильм.

«В поисках Немо» (Finding Nemo) – полнометражный мультфильм 2003 года, лауреат премии «Оскар» за лучший анимационный фильм. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 29

Джона Лерер (род. 1981) – американский писатель и журналист, специализирующийся на психологии, нейрологии и взаимоотношениях человечества с наукой. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 30

Уолтер Айзексон (род. 1952) – американский журналист, писатель, биограф. Помимо жизнеописания Джобса, создал биографии Генри Киссинджера, Бенджамина Франклина и Альберта Эйнштейна. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 31

Чарльз Франклин Кеттеринг (1876–1958) – американский ученый, изобретатель, инженер, бизнесмен, обладатель 186 патентов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 32

Дилберт – собирательный образ инженера, работающего в высокотехнологичной компании и любящего работу больше, чем людей. В серии комиксов с участием этого героя (автор – Скотт

Адамс, первый выпуск опубликован в 1989 году) рассказывается о его взаимоотношениях с начальством и коллегами-неудачниками. По мотивам комиксов снят одноименный мультсериал. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 33

Майкл Крэйг Джедж (род. 1962) – американский режиссер, сценарист, композитор, продюсер, актер, создатель сериала о Бивисе и Баттхеде. Короткометражный мультфильм «Офисное пространство» (Office Space) создан в 1991 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 34

Полнометражный анимационный фильм, снятый Pixar совместно с Walt Disney Pictures. Вышел на экраны в 2011 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 35

*Page S. E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, And Societies. Princeton University Press, 2007.*

[Вернуться](#)

## 36

ВАЛЛ-И (WALL-E) – компьютерный анимационный научно-фантастический фильм 2008 года. Название – аббревиатура от Waste Allocation Load Lifter Earth-Class (мусоропогрузчик земного класса – Вселенский Аннигилятор Ландшафтный Легкий –

Интеллектуальный). Главный герой – добросовестный робот, в конце концов нашедший свое истинное предназначение. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 37

Дик Костоло (род. 1963) – специалист по компьютерным технологиям, нынешний CEO компании Twitter. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 38

«Сколько раз воображение становилось матерью правды!» Цитата из повести Артура Конан Дойля «Долина ужаса». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 39

Льюис Томас (1913–1993) – американский физик, поэт, этимолог, писатель, исследователь, преподаватель. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 40

Луи Пастер (1822–1895) – французский химик, микробиолог, один из основоположников иммунологии. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 41

«День сурка» (Groundhog Day) – американская фантастическая комедия по мотивам истории Дэнни Рубина. Режиссер Гарольд

Рэмис. Вышла в прокат в 1993 году. Фильм повествует о телеобозревателе Филе Коннорсе, который «застрял» в одном дне.  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 42

Филип Дуглас Джексон (род. 1945) – известный американский баскетболист и тренер, один из 10 лучших тренеров в истории НБА.  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 43

2 метра 13 сантиметров.

[Вернуться](#)

## 44

Шакил Рашоун О'Нил (род. 1972) – выдающийся американский баскетболист, олимпийский чемпион, четырехкратный чемпион НБА.

Коби Бин Брайант (род. 1978) – известный американский баскетболист, атакующий защитник, пятикратный чемпион НБА. Вместе с О'Нилом входит в десятку лучших снайперов НБА. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 45

Нью-эйдж («новая эра») – совокупность разных мистических движений и течений, в основном оккультных и эзотерических.

Движение сформировалось в XX веке, наибольшего расцвета достигло в 70-е годы. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 46

*Thomas L. Lives of a Cell: Notes of a Biology Watcher. Penguin Books, 1978.*

[Вернуться](#)

## 47

Чарльз Сандерс Пирс (1839–1914) – американский философ, математик, логик, основоположник прагматизма и семиотики. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 48

Майкл Рубенс Блумберг (род. 1942) – бизнесмен, 108-й мэр Нью-Йорка, входит в число богатейших людей мира по версии Forbes, основатель и владелец информационного агентства Bloomberg. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 49

Пауль Эрлих (1854–1915) – немецкий врач, химик, бактериолог, иммунолог, основоположник химиотерапии, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)



## 50

Популярная игра-симуляция в Facebook, разработанная компанией Zynga и выпущенная в 2009 году. В процессе игры пользователь управляет фермерским хозяйством. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 51

Африканское розовое дерево. Часто используется для изготовления музыкальных инструментов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 52

Longboard («длинная доска») – одна из модификаций четырехколесной роликовой доски. Отличается от традиционного скейтборда не только большей длиной, но и более широкой колесной базой и более высокой подвеской, бóльшим диаметром колес и большей маневренностью. Эти характеристики лонгборда позволяют катающимся, не отталкиваясь ногой от земли, двигаться на снаряде не только под уклон, но и по ровной поверхности, и даже в гору. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 53

«Маргарита» – алкогольный коктейль со льдом из текилы, сока лайма или лимона и цитрусового ликера. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 54

Компания – производитель офисной мебели. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 55

Клейтон Кристенсен (род. 1952) – профессор бизнес-администрирования Гарвардской бизнес-школы, исследует инновации в коммерческих предприятиях. Сооснователь Innosight – консалтинговой и инвесторской компании, специализирующейся на инновациях. Автор книги «Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании» (М.: Альпина Пабlishер, 2012). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 56

«Твин Пикс» (Twin Peaks) – известный американский драматический телесериал режиссера Дэвида Линча по сценарию Марка Фроста. Впервые транслировался на канале ABC в 1990–1991 годах.

«Клан Сопрано» (The Sopranos) – американский драматический телесериал канала HBO, начал транслироваться в 1999 году. Всего снято 6 сезонов.

«Прослушка» (The Wire) – американский полицейский сериал канала HBO, транслировался в 2002–2008 годах. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 57

«Как я встретил вашу маму» (How I Met Your Mother) – американский комедийный сериал, транслируется с 2005 года.

«Закон и порядок» (Law & Order) – американский полицейский и юридический сериал, выходил в 1990–2010 годах. По его мотивам были сделаны видеоигры, телефильм; существует и российская версия сериала. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 58

TurboTax – программное обеспечение для расчета налогов, разработанное Майклом Чипменом из Chipsoft в середине 80-х годов прошлого века. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 59

«CSI: Место преступления» (CSI: Crime Scene Investigation) – сериал о криминалистической лаборатории Лас-Вегаса, выходит на канале CBS с 2000 года.

«Морская полиция: спецотдел» (NCIS) – американский сериал о приключениях спецагентов федерального агентства ВМС США. Премьера состоялась в 2003 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 60

«Части тела» (Nip/Tuck) – американский телесериал с элементами черного юмора, транслировался в 2003–2010 годах. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 61

Cop Rock – американский музыкальный полицейский телесериал, выходил на канале ABC в 1990 году. Всего вышло 11 эпизодов. В 2002 году оказался на 8-м месте в списке 50 худших телепередач всех времен и народов по версии журнала TV Guide.

Viva Laughlin – американская музыкальная комедийная драма по мотивам популярного сериала BBC «Блэкпул». Транслировался на канале CBS в 2007 году, закрыт после выхода двух эпизодов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 62

American Idol – американское музыкальное телешоу на канале FOX, где начинающие исполнители соревнуются за звание лучшего. Выходит с 2002 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 63

«Хор» (Glee; в России также известен под названием «Лузеры») – комедийно-драматический музыкальный сериал телеканала FOX, транслируется с 2009 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 64

Borders Group – международная компания, торгующая книгами и музыкальными записями, со штаб-квартирой в Энн-Арборе. Создана в 1971 году, прекратила свое существование в 2011 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 65

Amazon.com – американская международная компания, занимающаяся розничной торговлей в интернете; также производит сопутствующие товары – электронные устройства для пользователей. Основана в 1994 году, штаб-квартира – в Сиэттле. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 66

Barnes & Noble – крупнейшая в США компания по производству книг; основана в 1873 году. Штаб-квартира расположена в Нью-Йорке. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 67

Альберт Данлэп (род. 1937) – бывший руководитель крупного бизнеса со скандальной репутацией. Руководил Sunbeam с 1996 по 1998 год. В 2009 году оказался на 6-м месте в списке худших CEO всех времен по версии сайта Portfolio.com. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 68

Джеффри Безос (род. 1964) – американский предприниматель, один из самых богатых людей мира, человек года по версии журнала Time (1999 год). С 2004 года финансирует проект запуска частных космических кораблей Blue Origin. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 69

Сюнрю Судзуки (1904–1971) – роши (мастер дзен) школы Сото. Популяризовал дзен в США. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 70

*Baumeister R. F., Tierney J. Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength. Penguin Press HC, 2011.*

[Вернуться](#)

## 71

Interface – крупнейшая в мире компания – производитель модульных ковровых покрытий и сопутствующих товаров. Основана в 1973 году, штаб-квартира – в Атланте. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 72

*Hawken P. The Ecology of Commerce Revised Edition: A Declaration of Sustainability (Collins Business Essentials). HarperBusiness, 2010.*

[Вернуться](#)

## 73

Томас Келлер (род. 1955) – американский шеф-повар, ресторатор, автор книг по кулинарии. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 74

Энтони Бурден (род. 1956) – американский шеф-повар, автор ряда книг, телеведущий. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 75

In-N-Out Burger – региональная сеть ресторанов быстрого обслуживания на западе США. Основана Гарри и Эстер Снайдер в 1948 году, на настоящий момент состоит из 281 ресторана (по данным на 12 сентября 2012 года). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 76

Krispy Kreme – международная сеть пончиковых, основанная в 1937 году Верноном Рудольфом. Штаб-квартира – в Уинстон-Салеме. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 77

Детские обеды с игрушкой. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 78

Устаревшие данные. См. выше. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 79

Герберт Маршалл Маклуган (1911–1980) – канадский философ, специалист по теории коммуникации. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 80

Триггер в психологии – событие или явление, вызывающее определенную эмоционально-поведенческую реакцию.

[Вернуться](#)

## 81

Джошуа Белл (род. 1967) – американский скрипач-виртуоз, лауреат премии Эвери Фишера. Записывал музыку для ряда художественных фильмов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 82

Эдвард Твитчелл Холл-младший (1914–2009) – антрополог, создатель проксемики, «прадедушка» нейролингвистического программирования. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 83

Вацлав Гавел (1936–2011) – чешский писатель, драматург, правозащитник, государственный деятель. Последний президент Чехословакии (1989–1992) и первый президент Чехии (1993–2003), член Европейского совета по толерантности и примирению. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)



## 84

*Austin R., Devil L. Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work. Financial Times, 2003.*

[Вернуться](#)

## 85

Альфред Теннисон (1809–1892) – английский поэт. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 86

«Разрушители легенд» (MythBusters) – американская научно-популярная передача канала Discovery. Ведущие Джейми Хайнеман и Адам Сэвидж занимаются проверкой баек, слухов и городских легенд. В эфире с 2003 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 87

Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Вильямс, 2006.

Малкольм Гладуэлл (род. 1963) – канадский журналист, социолог, писатель. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 88

Дункан Уоттс (род. 1971) – австралийский исследователь, работающий в США в компании Microsoft Research. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 89

Большой адронный коллайдер (БАК) – ускоритель заряженных частиц на встречных пучках, предназначенный для разгона протонов и тяжелых ионов и изучения продуктов их соударений. Создан в научно-исследовательском центре CERN, недалеко от Женевы, на границе Швейцарии и Франции. Идея коллайдера родилась в 1984 году, строительство началось в 2001 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 90

CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire; Европейский центр ядерных исследований) – крупнейшая в мире лаборатория физики высоких энергий, в настоящее время в ней состоят 20 государств. Основана в 1953–1954 годах. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 91

Позитронно-эмиссионная томография (ПЭТ) – радионуклидный томографический метод исследования внутренних органов; изобретатели – Майкл Тер-Погосян, Дж. Эуджен-Робинсон и К. Шарп Кук. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 92

Джон Мюир (1838–1914) – американский натуралист, писатель, один из первых защитников дикой природы Америки. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 93

Etsy – сайт, специализирующийся на продаже ручных изделий и антиквариата. Создан в 2005 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 94

Эйприл Уинчелл (род. 1960) – американская актриса, писательница, радио– и телекомментатор, специалист по озвучиванию фильмов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 95

DIY – Do It Yourself («Сделай Сам»); WTF – What the Fuck? («Что за бредятина?»). *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

## 96

*Winchell A. Regretsy: Where DIY Meets WTF. Villard, 2010.*

[Вернуться](#)

## 97

«Царь горы» (King of the Hill) – американский мультипликационный комедийный сериал телеканала FOX, выходил с 1997 по 2010 годы.

«Финес и Ферб» (Phineas and Ferb) – американский мультипликационный сериал телеканала Disney, выходит с 2007 года.

«Клуб Микки Мауса» (The Mickey Mouse Clubhouse) – американская телепрограмма для детей, выходит на канале Disney с 2006 года. Представляет собой сборники мультфильмов с участием известных диснеевских персонажей – Микки и Минни, Дональда Дака и Дейзи, Гуфи и Плуто. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 98

PayPal – крупнейшая дебетовая электронная система, позволяющая клиентам оплачивать счета и покупки, а также отправлять и принимать денежные переводы. Создана в 2000 году, с 2002 года – подразделение компании eBay. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 99

Change.org – социальный интернет-проект для сбора петиций. Создан в 2007 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 100

«Манифест пути» (The Cluetrain Manifesto) – сборник 95 тезисов о рекламе в Сети. Опубликован в виде книги в 2000 году (Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. The Cluetrain Manifesto. Perseus Books, 2000). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 101

Неточная информация. «Манифест» был написан в 1999 году.  
*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 102

Yelp (yelp.com) – американско-канадский сайт для поиска на местном рынке услуг с возможностью добавлять и просматривать рейтинги и обзоры. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 103

«Горящий человек» (Burning Man) – ежегодный восьмидневный фестиваль в штате Невада, США, в пустыре Блэк-Рок. Начинается в последний понедельник августа, последний день приходится на День труда. Организаторы называют фестиваль «экспериментом по созданию сообщества радикального самовыражения». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 104

Терпение (*лат.*)

[Вернуться](#)

## 105

Великий терапевт Владимир Харитонович Василенко говаривал: «Из анамнеза вытекает диагноз». Для сбора анамнеза необходимо «разговорить» больного. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

## 106

Сергей Петрович Боткин также учил студентов «лечить не болезнь, а больного»; Иван Михайлович Сеченов отдал дань «нервизму». Прим. перев.

[Вернуться](#)

## 107

Удача сопутствует смелым (*лат.*).

[Вернуться](#)

## 108

Почти 930 квадратных метров. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 109

Опра Гэйл Уинфри (род. 1954) – популярная американская телеведущая, актриса, продюсер, общественный деятель, самая влиятельная знаменитость 2010 года, самая влиятельная женщина 2007 года и самый влиятельный человек в шоу-бизнесе в 2009 году по версии Forbes. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 110

Target Corporation – американский ретейлер, управляющий сетью розничных магазинов, 6-й по величине ретейлер США. Основана в 1902 году, штаб-квартира – в Миннеаполисе. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 111

Amnesty International («Международная амнистия») – международная неправительственная организация, борющаяся за права человека. Основана в Великобритании в 1961 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 112

*Hagel J., Brown J. S., Davidson L. The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion. Basic Books, 2010.*

[Вернуться](#)

## 113

Джеймс Кристофер Фрей (род. 1969) – американский писатель, автор ряда бестселлеров. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 114

*Frey J. A Million Little Pieces. Random House, 2003.*

[Вернуться](#)

## 115

Мария Монтессори (1870–1952) – итальянский врач, ученый, философ, педагог, создатель известной системы воспитания детей. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 116

Около 50 километров. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 117

*Tulley G., Spiegler J. Fifty Dangerous Things (You Should Let Your Children Do). Tinkering Unlimited, 2009.*

[Вернуться](#)

## 118

«Кошмар перед Рождеством» (The Nightmare Before Christmas) – известный кукольный мультфильм-мюзикл по сценарию Тима Бёртона. Премьера состоялась в 1993 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 119

Виктор Эмиль Франкл (1905–1997) – австрийский психиатр, психолог, невролог, побывавший в нацистском концентрационном лагере. Создатель логотерапии. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 120

*Франкл В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990.*

[Вернуться](#)

## 121



«Два с половиной человека» (Two and a Half Men) – американский сериал в жанре «комедия положений». На экранах с 2003 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 122

Майкл Джерард Тайсон (род. 1966) – американский боксер-тяжеловес, абсолютный чемпион мира по версиям WBC, WBA и IBF, обладатель ряда мировых рекордов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 123

«Движение чаепития» (Tea Party movement) – консервативно-либертарианское движение в США, возникшее в 2009 году. Серия протестов против реформ была скоординирована на местном и национальном уровне. Получило свое название в честь Бостонского «чаепития» 1773 года. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)