

Питер Симс

# МЕЛКИЕ СТАВКИ



Великую идею нельзя выдумать,  
но можно открыть

Peter Sims

## **Little Bets:**

# How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries

Free Press

New York, London, Toronto, Sydney, New Delhi

Питер Симс

## **Мелкие ставки**

Великую идею нельзя выдумать,  
но можно открыть

Перевод с английского Александра Пряжникова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2012

# Оглавление

[Введение](#)

[Глава 1. Ставки крупные или мелкие?](#)

[Глава 2. Способ мышления и не только](#)

[Глава 3. Провал на опережение](#)

[Глава 4. Гении игры](#)

[Глава 5. Решение внутри проблемы](#)

[Глава 6. Ответ заключен в вопросе](#)

[Глава 7. Каждый учит понемногу](#)

[Глава 8. Много знает меньшинство...](#)

[Глава 9. Маленькие победы](#)

[Заключение](#)

[Об издательстве](#)

[Предложите нам книгу!](#)

[Где купить наши книги](#)

[Мы в Facebook!](#)

*Посвящается моим родителям —  
для них когда-то все тоже начиналось с того,  
что они немного рискнули.*

# Введение

Крис Рок — один из самых известных в мире комиков. И хотя его талант не вызывает сомнений, яркостью и красочностью своих выступлений артист во многом обязан особому методу работы над их созданием. Программы мировых турне Криса созданы с учетом опыта, который он обрел, сделав тысячи *мелких ставок*, почти всегда неудачных.

Работу над шоу Крис Рок начинает с выбора концертных площадок, на которых может опробовать новую программу. Во время подготовки к последнему большому турне он полсотни раз выступал в маленьком клубе Stress Factory в Новом Брунсуике, неподалеку от его дома. Перед небольшой аудиторией (человек в пятьдесят) он появлялся без предварительного объявления, с желтым блокнотом, в который обычно записывал свои новые шутки. В интервью изданию Orange County Register<sup>1</sup> Крис заявил, что для него это что-то вроде «тренировки перед боксерским поединком».

Когда его узнавали, по залу прокатывался шепот, коридоры и галерка заполнялись обслуживающим персоналом и участниками представления, а в воздухе быстро нарастало возбуждение. Эти выступления Крис Рок не проводит в обычной манере, которую его поклонники называют эффектом проповедника — когда он активно использует язык жестов, вызывающий, наглый тон и характерные гримасы. Вместо этого артист внимательно наблюдает за публикой, отмечая, когда зрители одобрительно кивают, реагируют жестами или длительными паузами. Иными словами, он старается уловить любую реакцию зрителей, которая могла бы подсказать правильное направление для поиска новых идей.

Подобные выступления длятся около 45 минут и обычно представляют собой печальное зрелище: большинство реплик не вызывают восторга у публики. Шутки Криса получаются затянутыми, он теряет основную мысль и вынужден постоянно сверяться со своими записями, а зрители сидят, опустив руки и явно не получая удовольствия. Зал смеется над его промахами — смеется над ним, а не над его шутками. В такие моменты Крис Рок берет паузу и произносит: «Над этой шуткой придется еще поработать, если я собираюсь ее повторять в будущем», — делая

пометку в блокноте. Может, ему кажется, что он отмочил самую смешную шутку в мире, но если аудитория ее не принимает, приходится мириться с реальностью. А бывает и наоборот — шутка, которая казалось ему пресной, взрывает зал. Комик Мэтт Руби, коллега Рока, вспоминает: «Обычно за ночь набиралось от пяти до десяти шуток, которые оказывались яркими, как вспышки молний. Мне кажется, что он работает именно так: отбирает эти яркие заготовки и дорабатывает их».

Отрабатывая свой номер, Крис Рок пробует сотни (если не тысячи) задумок, нуждающихся в доработке, и лишь несколько из них будут включены в финальную версию выступления. Каждая удачная шутка, как правило, состоит из шести или семи элементов. При подобном уровне сложности понятно, что даже такой успешный комик, как Крис Рок, не в состоянии заранее предугадать, какие из них и в какой последовательности принесут успех. Это справедливо по отношению к любым комическим актерам разговорного жанра, даже к самым известным исполнителям, которых все считают творческими гениями уровня Криса Рока или Джерри Сайнфилда<sup>2</sup>. Это же относится и к сценаристам комедийных фильмов, и к авторам юмористических рассказов. Так, сотрудники сатирического издания The Onion,



известного своими смешными заголовками, еженедельно предлагают больше шестисот вариантов восемнадцати заголовков. Иными словами, каждый предлагаемый заголовок имеет лишь трехпроцентный шанс быть опубликованным в окончательной версии журнала. «Можно часами сидеть и выдумывать шутку, которая покажется идеальной, но обычно чем больше затрачено времени, тем хуже результат», — объясняет Руби. И хотя это утверждение кажется очевидным, именно эту ошибку снова и снова повторяют все начинающие комики.

К тому времени, когда Крис Рок попадает на большое шоу, например в спецвыпуск телеканала HBO<sup>3</sup> или на шоу Дэвида Леттермана, все его остроты, вступления, переходы и концовки уже опробованы и тщательно перепроверены. Подготовка и отработка выступления продолжительностью один час занимает от шести месяцев до года даже у самых удачливых комиков. Если артисты серьезно настроены на успех, они стараются выходить на сцену каждый вечер и особенно часто — во время работы над новым материалом. Они выступают как минимум пять раз в неделю, а иногда и ежедневно, тщательно отрабатывая каждый элемент своей программы до последнего слова. Этот цикл повторяется снова и снова, день за днем.

Многие удивляются, узнав, что даже такие артисты, как Крис Рок, по-прежнему оттачивают свои выступления именно этим способом и готовы терпеть неудачи каждый вечер. Однако Крис Рок прекрасно понимает, что гениальные идеи практически никогда не возникают в голове у человека в абсолютно готовом виде; они рождаются в результате скрупулезного процесса поиска нового. Говоря о выступлениях Криса Рока, Мэт Руби заявляет: «Уверен, нет лучшего способа научиться этому искусству, кроме как наблюдать за артистом, который вот так прорабатывает свое выступление перед публикой. В эти моменты особенно заметно, сколько тяжелого труда за всем этим стоит. Он буквально вымучивает свой материал».

\* \* \*

Впервые мысль написать эту книгу возникла у меня, когда я посещал Стэнфордскую школу бизнеса. Я постоянно слышал, как окружающие твердили об одном и том же — каждый из них собирался сделать нестандартный карьерный ход или открыть свое дело, но все они были уверены, что сначала должен родиться грандиозный замысел. К этому времени, имея за плечами опыт работы венчурным инвестором, я уже понимал, что *самые*

*успешные предприниматели не начинали с большой идеи — они приходили к ней в процессе работы.*

Как ни парадоксально, но примером этому послужила разработка, которая впоследствии стала самым большим достижением этой школы за десятилетия. Основатели компании Google Ларри Пейдж и Сергей Брин не планировали создавать одну из самых быстрорастущих компаний в истории, они даже не собирались радикально изменять способы поиска информации. Перед ними, сотрудниками Стэнфордской электронной библиотеки, стояла значительно более скромная задача: организовать библиотечный поиск в режиме онлайн.

Отрабатывая возможные варианты решения проблемы, они пришли к новаторской идее, которая заключалась в следующем: нужно подсчитывать количество источников, в которых есть ссылки на отдельно взятый текст, и тем самым определять его индекс цитирования. В научном мире репутация той или иной публикации определяется частотой ссылок на нее в других источниках. Допустим, если вы ищете книги о Жанне д'Арк, то та из них, на которую чаще всего ссылались авторы других публикаций той же тематики, первой должна появиться в

результатах поиска. Эта идея и была заложена в основу известного алгоритма ссылочного ранжирования PageRank.

Но даже тогда, когда Ларри Пейдж и Сергей Брин поняли, насколько удачным оказался их поисковый алгоритм, и поставили перед собой более амбициозную цель — «организовать таким образом всю информацию во всем мире», они еще не могли предвидеть, что их компания сможет заработать такие огромные деньги. До 2002 года основной доход в Интернете, в том числе и компании Google, приносила продажа баннерной рекламы, появлявшейся на странице при выводе результатов поиска. Цены на такие услуги были фиксированными у всех, и у Google тоже. Например, за миллион долларов поисковая система просто показывала рекламный баннер тогда, когда считала нужным. Позаимствовав идею у компании GoTo.com (которая была впоследствии переименована в Overture), в Google создали автоматизированную систему продаж AdWords, позволяющую показывать рекламу по конкретным поисковым словам, например «хоккей» или «цветы». Это дало рекламодателям возможность размещать рекламу с учетом ее целевой группы, а система, построенная по принципу аукциона, автоматически и с большой точностью определяла цену товара из любой категории,

учитывая объем соответствующего рынка среди миллионов других поисковых запросов. К большому удивлению всех, включая генерального директора Эрика Шмидта, за три недели работы нововведения доходы Google увеличились вдвое по сравнению с доходами за такой же период, но с фиксированными ценами на баннеры. Как только систему AdWords объявили флагманским продуктом компании, рост ее доходов стал увеличиваться с небывалой скоростью. Ларри Пейдж и Сергей Брин не начинали свое дело с гениальной идеи, они пришли к ней в процессе.

Руководство компании Amazon, которая стала пионером интернет-торговли книгами, также прекрасно понимает, что новые открытия происходят во время эксперимента. В компании, возглавляемой ее основателем и CEO<sup>4</sup> Джефом Безосом, экспериментируют постоянно. Поощряются любые попытки сотрудников найти новые идеи и проверить их в действии. Это настолько важно для компании, что независимо от того, входят ли подобные эксперименты в круг служебных обязанностей сотрудников или нет, эта информация отражается в их индивидуальных отчетах по оценке персонала. Безос часто сравнивает стратегию Amazon, направленную на создание новых

идей и новых рынков, с «посевом семян» или «прогулками по темным улицам». Компания учится на своем опыте и открывает новые возможности по мере своего роста. Большинство таких попыток оканчиваются неудачами, признается Безос, «но время от времени ты выходишь на темную улицу и вдруг обнаруживаешь, что она превратилась в огромный, широкий проспект».

Как и Крис Рок, Безос признает, что неопределенность существует: он понимает, что никто не может достоверно предугадать, какие идеи сработают на новых рынках, а какие нет. Он понял, что нужно экспериментировать. Пример подобного эксперимента — одна из новинок, появившаяся на сайте компании: посетителю сайта предлагалось сравнить историю его покупок с миллионами аналогичных историй покупок, сделанных другими посетителями, и найти самую похожую. За один клик сайт Amazon мог показать, что покупал другой посетитель с близкими вкусами. «Этой новинкой так никто и не воспользовался, — говорит Безос. — В истории развития нашей компании можно найти много подобных примеров: мы предлагаем какой-то новаторский подход, который кажется нам

очень крутым, а наши клиенты не обращают на него никакого внимания».

Но случилось и так, что сотрудники компании бывали приятно удивлены. Результат запуска компанией Amazon маркетинговой программы Associates, позволявшей другим сайтам получать комиссию за пришедших от них покупателей, превзошел все ожидания. «В рекордные сроки мы утвердили эту маркетинговую стратегию в качестве основной, — вспоминает Безос в интервью журналу Harvard Business Review, — и даже спустя одиннадцать лет она остается чрезвычайно успешной».

В отличие от многих CEO, претворяя в жизнь что-то новое, Джеф Безос и его команда профессионалов не пытаются заранее досконально просчитывать финансовые показатели или определять коэффициент эффективности финансовых вложений. «То, как люди воспримут новый продукт, в электронной таблице рассчитать невозможно», — считает Безос.

Естественно, временами им приходится нелегко: Безоса и его команду за неудачные эксперименты неоднократно критиковали. Во время расцвета эры доткомов<sup>5</sup>, например, компании Amazon пришлось пережить рост пессимистичного отношения к ее бизнесу. В 1999 году компания открыла сайт для продажи товаров

другими компаниями, в том числе и теми, что торговали книгами, запустив сервис Amazon Auctions, который по замыслу должен был напрямую соперничать с eBay<sup>6</sup>. Но эта функция была интегрирована в основной сайт компании, где она так и не приобрела популярность среди покупателей. eBay оказалась слишком сильным соперником. Два года спустя доля Amazon на рынке интернет-аукционов выросла всего до двух процентов, и руководство компании решило закрыть проект. Этот провал был лишь одним из серии крупных неудачных начинаний компании. Другой провальный проект, запущенный в 1999 году и закрытый в 2000-м, — сотрудничество с аукционами Sotheby's — с самого начала вызвал огромное количество обращений недовольных клиентов в службу поддержки. Критики посмеивались над компанией, называя ее Amazon.bomb или Amazon.con. Некоторые аналитики с Уолл-стрит и инвесторы даже призывали к отставке Безоса.

Как бы то ни было, исследовательский менталитет компании позволил ей осуществить ряд успешных начинаний. К их числу можно отнести торговые точки Amazon, которые позволяли мелким производителям торговать своей продукцией на их сайте, и службу Amazon Web Services (AWS), которая включила в себя



систему Elastic Compute Cloud (EC2), позволяющую другим компаниям арендовать дисковое пространство на серверах компании. Доходы, которые приносит сотрудничество с такими фирмами, сегодня составляют примерно 30 процентов суммарной выручки Amazon.

И Крис Рок, и основатели компании Google, и Джеф Безос со своей командой относятся к тем людям, которые, решая стоящие перед ними задачи, используют нелинейные методы, делая мелкие ставки. Таких людей экономист Чикагского университета Дэвид Галенсон называет «инноваторами-экспериментаторами». Галенсон, в течение многих лет изучавший биографии выдающихся изобретателей, события их личной жизни и методы работы, выявил два основных типа инноваторов — *концептуалистов и экспериментаторов*. Концептуалисты, а к их числу, по его мнению, относится Моцарт, склонны хвататься за амбициозные идеи и часто достигают успеха на раннем этапе. Все согласятся, что гении оставили огромный след в истории. Но, как известно, такие личности рождаются чрезвычайно редко.

Люди, обладающие вторым типом творческого мышления, — экспериментальные инноваторы — встречаются намного чаще, и для Галенсона они значительно интереснее. Такие личности

используют экспериментальный метод проб и ошибок для того, чтобы постепенно развивать свои идеи и доводить их до успешной реализации. Инноваторы-экспериментаторы должны проявлять настойчивость и быть готовыми к неудачам и задержкам на пути достижения своих целей.

Дело в том, что, пытаясь сделать что-то новое, мы редко знаем, что именно мы не знаем. Самые успешные творческие люди, начиная от изобретателей-самоучек и кончая композиторами и писателями, это понимают. Хорошо известна следующая цитата Томаса Эдисона: «Я с успехом определил десять тысяч способов, которые никуда не годятся. Я не потерпел неудачу. Меня это не обескураживает, потому что каждая неудачная попытка, от которой я отказывался, стала еще одним шагом вперед».

Изобретая лампу накаливания, он провел девять тысяч экспериментов. Изучив опыт других великих изобретателей, вы увидите аналогичную картину. Бетховен сочинял музыку, которая звучала, как и любая другая, но только до того момента, пока он не начал экспериментировать и его стиль не стал отличаться от традиционного, в котором сочинял музыку Моцарт. Творческий поиск, в процессе которого он делал сотни мелких рискованных ставок, позволил открыть новую стилистику и форму композиции

музыкальных произведений. Дошедшие до нас рукописи Бетховена испещрены пометками, исправлениями, изменениями и росчерками до такой степени, что в некоторых местах бумага прорвалась. В течение продолжительного периода Бетховен совершенствовал свой индивидуальный стиль музыкальной композиции, что в результате способствовало появлению нового этапа в классической музыке — эры романтизма, для которой характерны мощные, энергичные музыкальные произведения.

Такие инноваторы-экспериментаторы, как Крис Рок, Сергей Брин и Ларри Пейдж, Джеф Безос и Бетховен, не анализируют заранее, к чему может привести реализация новых идей, не пытаются попасть в цель издалека на незнакомой для них территории, не возлагают все надежды на *одну крупную ставку*. Вместо того чтобы заниматься изощренным планированием и пытаться предсказать успех своим действиям, такие люди *предпринимают те шаги, которые помогают им определить, в каком направлении двигаться дальше*. Каждый из них добился ошеломляющего успеха, делая последовательно серию мелких ставок.

*Теория мелких ставок* основана на предположении, что каждый из нас способен много раз сделать мелкие ставки и использовать

определенные творческие подходы для того, чтобы выявить возможные способы достижения успеха и добиться результата. Суть такого экспериментального подхода заключается в следующем: делая мелкие ставки, мы совершаем конкретные действия, цель которых — найти, проверить и развить новые идеи, которые вполне реальны и достижимы. Сначала это новые творческие перспективные варианты действий, которые возникают снова и снова и становятся качественно лучше. Такие возможности особенно ценны, когда поиск идет в новом направлении, или в тех случаях, когда приходится возвращаться к нерешенным проблемам. Когда мы не знаем о том, что и как можем в результате получить, именно мелкие ставки помогают нам выявить те факторы, существование которых заранее невозможно было предусмотреть. Очень важно помнить: несмотря на то, что чудеса случаются исключительно редко, абсолютно любой человек может использовать метод мелких ставок, чтобы творчески решать стоящие перед ним новые задачи.

Принято считать, что лишь избранные могут создавать выдающиеся творения (такая точка зрения столь распространена, что рассказы о достижениях гениев становятся мифами). В то же

время исключительная важность экспериментального подхода к инновациям и творческому решению проблем долгое время игнорировалась. Если кто-то обладает способностью заглянуть в будущее, как, например, Билл Гейтс, предугадавший зарождение компьютерной индустрии и создавший компанию Microsoft, то проницательность и стремление достичь результатов в сочетании с непреклонной решительностью могут принести великолепные результаты. Однако в тех случаях, когда ясность сменяется неопределенностью, когда нам не хватает понимания или опыта, использование экспериментального инновационного подхода может стать лучшим решением.

Билл Гейтс, например, не обладает достаточными знаниями или проницательностью, позволяющими ему с ходу проникнуть в суть проблем, перед которыми сталкивается его фонд Gates Foundation в разных частях света, и понять, где именно их финансовые вложения принесут максимальную отдачу. Чтобы выработать стратегию и выявить приоритетные направления для распределения ресурсов, ему приходится приобретать опыт, учитывая результаты сотен экспериментов. Одно из его излюбленных направлений благотворительности — борьба с малярией, в том числе использование прикроватных сеток от

комаров, помогающих предотвратить ее распространение. Около двух миллионов людей ежегодно умирают от этой болезни, но именно сетки, которые люди стали натягивать над своими постелями перед сном для того, чтобы их не кусали насекомые, переносящие малярию, оказались достаточно эффективным способом предотвращения распространения этого заболевания.

Самые успешные предприниматели, особенно те из них, кто начинал свой бизнес в условиях ограниченного финансирования, исповедуют именно экспериментальный подход к решению стоящих перед ними проблем. Они думают о том, как добиться успеха, в то время как большинство людей на их месте уверены, что их постигла неудача. Взять хотя бы Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, основателей одной из самых инновационных компаний в современной истории: Билл и Дэйв создали компанию Hewlett-Packard, не зная, что именно они будут в итоге производить; они просто хотели работать вместе и создать успешный бизнес.

Методы работы предпринимателей стали предметом замечательного исследования Сары Сарасвати, профессора Дарденской школы бизнеса при Университете Вирджинии. Она относится к числу тех немногих специалистов, которые

попытались понять, каким образом предприниматели принимают решения. Одна из ее работ под названием «Что делает предпринимателей предпринимателями» вызвала много шума в Кремниевой долине после того, как знаменитый инвестор Винод Хосла, сооснователь компании SUN Microsystems, выложил копию этой статьи на сайте компании с комментарием «Единственная действительно хорошая работа, которую я когда-либо читал».

Сарасвати хотела понять, каким образом принимают решения опытные предприниматели, выстраивая гипотетически свой бизнес. В ее выборку попали тридцать предпринимателей, создавших компании стоимостью от 200 миллионов до 6,5 миллиарда долларов. Каждый из основателей этих компаний, работающих в различных отраслях промышленности — от производства стали и полупроводников до биотехнологий, — заполнил семнадцатистраничный опросник.

Основной вывод Сарасвати заключался в следующем: предприниматели и менеджеры, обучавшиеся по программе MBA (те, которым она преподавала в Дарденской школе бизнеса), использовали два совершенно различных подхода к решению новой проблемы. Чтобы проиллюстрировать этот вывод, она приводит в пример два различных способа приготовления еды

(оба подразумевают, что повар умеет готовить). В первом случае повар, приступая к приготовлению пищи, начинает с составления конкретного меню, выбирает рецепт, покупает необходимые ингредиенты и затем уже самостоятельно готовит блюдо на своей прекрасно оборудованной кухне. Каждое действие повара известно и может быть распланировано заранее: действие А, затем действие В, на выходе получаем результат С. При подготовке менеджеров акцент делается именно на такой процедурный подход планирования способа достижения цели: начните с цели, а затем используйте изначально известный набор готовых решений для ее достижения самым быстрым, экономным и эффективным способом.

Другой способ приготовления еды, как разъясняет Сарасвати, используется, когда повар приходит на незнакомую кухню, у него нет меню и он не знает, какие ингредиенты ему будут предоставлены. Повару приходится изучать содержимое кухонных шкафов и готовить из имеющихся продуктов, импровизируя на ходу. Возможно, он приготовит замечательное блюдо, а возможно, и нет. Единственное, что тут можно сказать наверняка, — результат в этом случае менее предсказуем, чем в первом. Но важно то, что предприниматели не пытаются



избежать ошибок или неожиданностей, они хотят научиться на них, точно так же как и повар, который, импровизируя, придумывает новый рецепт. Как пишет Сарасвати, планы предпринимателей «составляются, пересматриваются и вновь переписываются по ходу предпринимаемых действий». Сарасвати обращает внимание и на то, что каждый из двух подходов имеет свои преимущества. Оба метода работы по-своему ценны, но их ценность зависит от ситуации: когда многое заранее известно, процедурное планирование работает замечательно. Когда известно мало, оно не дает результата.

Так, например, когда Говард Шульц основал компанию Starbucks<sup>7</sup>, оформление кофеен напоминало итальянские кафе, что тогда было в новинку для Америки. Шульц думал, что он знает, что делает, но в его заведениях бариста должны были носить галстуки-бабочки (которые были для них крайне неудобны), а посетители жаловались на то, что меню было преимущественно на итальянском и в кафе без остановки играла оперная музыка. И более того: в кофейнях не было стульев. Кофейни компании Starbucks сегодня благодаря множеству изменений и переделок выглядят совершенно иначе и не похожи на те, какими представлял их себе Шульц.

\* \* \*

На методы экспериментального инновационного подхода, представленные в этой книге, я обратил внимание, изучая отношение к работе людей, выбор которых кажется несколько необычным. Среди них — люди творческих профессий, предприниматели, военные стратеги, разработчики программного обеспечения и представители быстро растущей индустрии дизайна. Во время работы над книгой я пытался выявить методы, которые используют творческие инноваторы в различных областях, начиная от создания комедийного представления и заканчивая творческим процессом, происходящим за дверьми студии Pixar. Мне хотелось понять, каким образом все эти творческие люди и компании создают новые идеи и успешно их реализуют. На несколько лет я полностью погрузился в исследование творческой и инновационной деятельности.

Одним из мест, куда привело меня мое любопытство, стал Институт дизайна Хассо Платтнера при Стэнфордском университете (также известный как d.school). Основанный признанными инноваторами и дизайнерами Дэвидом Келли и Джорджем Кэмпбеллом, он стал одним из ведущих в этой области

учебных заведений, местом встречи творческих людей, готовых применять свои знания на практике. Дэвид Келли был сооснователем известного консалтингового бюро IDEO, компании, разработавшей первую компьютерную мышь для Apple. Джордж Кэмпбелл, возглавляющий школу d.school, стал моим гидом и активно мне помогал при написании этой книги, поэтому для иллюстрации многих идеи используются примеры решения дизайнерских задач.

Дизайнерское мышление позволяет творчески подходить к решению задач и генерировать идеи, вместо того чтобы начинать с готовых ответов. Эта область бурно развивалась на протяжении нескольких десятилетий, в том числе и благодаря усилиям инновационного центра Xerox PARC в 1970–1980 годах, а затем и при участии таких организаций, как IDEO. При зачислении студентов в Стэнфордскую школу дизайна d.school предпочтение отдается тем, кто демонстрирует навыки дизайнерского мышления, дополняющего традиционную подготовку. Лучше других об этом сказал Питер Георгеску, в прошлом CEO рекламного гиганта Young & Rubicam: «За этим — будущее».

Я провел обширное исследование, пытаюсь понять все нюансы и тонкости творческого процесса и методов работы ведущих

компаний и их сотрудников, а также выявить препятствия, которые могли бы помешать применению этих методов другими людьми или организациями. В результате обнаружил поразительное сходство в используемых ими способах решения проблем. Очень похоже осмысливают и решают задачи и в студии Ріхар при создании фильмов, и предприниматели или дотошные CEO вроде Джефа Безоса, пытающиеся найти новые способы сбыта продукции на незнакомых рынках, и архитекторы вроде Фрэнка Гери, работающие над проектированием новых зданий, и генералы, разрабатывающие методы подавления сопротивления и специальной подготовки внутреннего состава, и даже комические актеры, собирающие новый материал для шоу.

Используемые ими методы по своей сути вовсе не являются бесчисленными попытками что-нибудь сделать и посмотреть, сработает это или нет. Самые продуктивные творческие коллективы подходят к решению стоящих перед ними задач очень прагматично, тщательно подготавливаясь и проводя аналитические и стратегические исследования. Но при этом они не применяют шаблонный, стереотипный подход. Те способы мышления и методы работы, о которых я буду рассказывать в этой книге, не являются чем-то протокольным; обеспечивающим

пошаговый постепенный процесс достижения цели. Это, скорее, очень мощные помощники действительно продуктивной творческой деятельности, они позволяют сознанию высвободиться, делать открытия и развивать их с учетом самых разнообразных ситуаций, которые каждый из нас способен адаптировать и применить в своей практике.

В основе теории метода мелких ставок заложены:

- экспериментирование. Учитесь на практике. Чем раньше вас постигнет неудача, тем быстрее вы научитесь. Проводите эксперименты и изготавливайте прототипы, чтобы натолкнуться на новые идеи, идентифицировать стоящие перед вами проблемы и творчески решить их, так же как делал Бетховен в поиске новых музыкальных стилей и форм;
- игра. Атмосфера игры, возможность импровизировать и шутить подавляют комплексы, что особенно важно, когда мы ждем появления новых идей и не хотим, чтобы они были загублены на корню;
- погружение. Высвободите время, выйдите из дома, займитесь поиском свежих идей, стараясь глубже

проникнуть в суть вещей и лучше понять человеческую мотивацию и желания;

- проникновение в суть. Используйте способность проникать в суть вещей для того, чтобы выявить круг проблем и потребности прежде, чем начать их решать. Именно так поступили основатели Google, когда поняли, что использование их алгоритма поиска, разработанного для архива библиотеки, позволит решать гораздо более глобальные задачи;
- переориентирование. Решая глобальные задачи и преследуя амбициозные цели, оставайтесь гибкими, чтобы иметь возможность эффективно воспользоваться результатами маленьких побед и делать необходимые корректировки вашего курса, определяя дальнейший путь, который приведет к окончательному решению задачи;
- итерация<sup>8</sup>. Повторяйте, улучшайте и постоянно тестируйте каждый этап по мере проникновения в суть процесса или при получении новой информации, так, как делает Крис Рок, отрабатывая новую программу.

Чтобы принять подобный экспериментальный подход к решению проблем, многим из нас потребуется изменить привычный образ мыслей. Одна из причин, препятствующих этому, — способ получения образования, при котором основное внимание уделяется получению информации (исторические данные, научные факты) и постоянному контролю ее усвоения. Способность запоминать и приобретать навыки, заставляющие нас придерживаться определенных процедур, — вот залог успеха. Даже когда нас обучают способам решения задач, в том числе и математических, традиционное образование делает акцент на применение общепринятых методов, логических умозаключений или дедукции, это пример классического процедурного подхода к мыслительной части процесса. Намного меньше внимания уделяется развитию творческих способностей, умению высвободить разум и включить воображение «на полную катушку», чтобы самостоятельно совершать новые открытия. Нам, например, почти никогда не дают возможности проводить собственные эксперименты, и право на ошибку или провал предусматривается крайне редко или вообще никогда. Оценки студентам ставят преимущественно за правильные ответы.

Специалисты, изучающие этот вопрос, объясняют ситуацию тем, что в процессе обучения слишком сильно выражен акцент на запоминание и развитие аналитических способностей, за которые отвечает левое полушарие головного мозга. Именно поэтому, утверждают они, правое полушарие, отвечающее за творчество и новые открытия, развивается слабее. Сэр Кен Робинсон, специалист по проблемам обучения и развития творческих способностей, обозначил эту проблему так: «Мы учим молодежь не прибегать к творчеству».

Большое значение имеет и то, что на протяжении многих лет менеджмент, отвечающий за организацию и управление, занимался разработкой методов повышения продуктивности и минимизации рисков и ошибок, которые подавляют желание экспериментировать. Такой доминирующий сегодня подход к менеджменту, ставший популярным в эпоху индустриализации и известный как *научная организация управления*, свел процесс трудовой деятельности к выполнению ряда конкретных последовательных задач, которые могут быть заранее определены и приняты к исполнению для повышения эффективности труда. Иерархическая организация с централизованным вертикальным механизмом принятия решений облегчила процесс и стала



нормой. Именно такие методы позволили Генри Форду поставить производство автомобилей на конвейер, совершив тем самым революцию в производстве товаров и впоследствии изменив и индустрию сервиса. Но акцент на линейных системах, вертикальных способах контроля, неослабевающее преклонение перед эффективностью и стремление любой ценой исключить ошибки оставили мало места для проявления творчества и метода проб и ошибок.

Чтобы понять, почему акцент на пошаговый процесс, регламентированные системы и детализированное планирование привел к подавлению творчества, достаточно вспомнить историю компании General Motors, которая однажды оказалась на грани развала. Чед Хьюбер, ветеран компании, проработавший в ней тридцать семь лет, сооснователь дочерней компании GM OnStar и ее первый генеральный директор, оглядываясь назад на свою карьеру в GM, вспоминает и коллег, и работу в компании с большим пиететом. Но он готов признать, что чрезмерное увлечение планированием поставило компанию на колени. «У нас были крайне запутанные графики производственного плана, — вспоминает он. — Это были сумасшедшие схемы, показывающие, какие предпроцессы предшествуют непосредственно самому

четырёхфазному процессу производства... Если собрать их все вместе со схемами, предполагавшими обратную связь, то, наверное, могла бы получиться диаграмма размером с футбольное поле». Нетрудно догадаться, что с такими пространственными, расписанными до мельчайшего шага процедурными инструкциями сотрудники компании не имели возможности или желания генерировать свежие идеи.

Хьюбер сразу же добавляет, что пошаговый процесс и скрупулезное планирование осуществлялись из благих намерений. Каждый участок гигантского плана, представленный на схеме, отражал, как кто-то один (или отдельно взятая команда людей) выполняет работу, основываясь на здравом смысле. «На этой схеме должна была бы быть еще одна линия, отражающая возможность передавать полученный опыт от цикла к циклу или же, наоборот, отмечать то, что мы упустили, но как мы могли это изобразить?» Главная задача компании заключалась в том, чтобы минимизировать количество ошибок. «Это был тщательно выверенный, шаблонный процесс, который должен был стать венцом почти столетнего опыта производства автомобилей», — вспоминает Хьюбер. По иронии судьбы в попытке минимизировать риски и уменьшить количество ошибок акцент

компании GM на применении регламентированных систем задушил ее инновационную деятельность. Компания стала напоминать огромный авианосец, пытающийся остаться на плаву во время большого шторма.

Главная причина этого заключалась в том, что вертикальный процесс и процедурное планирование напрямую зависят от прогнозов, сделанных на основе предыдущего опыта. GM, например, ставила во главу угла улучшение качества своей продукции проверенными методами, предполагая, что спрос на автомобили будет оставаться прежним.

В мире бизнеса детальное планирование стало основным методом прогнозирования спроса продукции, финансовых затрат, ситуации на рынке и угроз со стороны конкурентов. Правда, однако, в том, что прогноз, который нам хотелось бы получить в первую очередь, точным быть не может. Глобальные движения рынка, политические и культурные факторы, смещения в демографической картине мира приводят к тому, что ситуация постоянно изменяется. И такая «определенность неопределенности» становится еще более выраженной при ускорении темпов научного прогресса. Интернет устранил коммуникационные барьеры и позволил новым игрокам из самых

дальних уголков мира вступить в борьбу за рынки на глобальном уровне. А главный недостаток вертикальной, централизованной системы в том, что она сильно ограничивает гибкость и возможности открывать для себя новые способы достижения целей.

Следует отметить, что в нашей повседневной работе экспериментальный, инновационный подход не должен полностью заменить собой линейное процедурное мышление. Совершая небольшие открытия и делая мелкие ставки, мы дополняем его. Я не призываю вас перестать выполнять основные обязанности и забыть об ответственности, я всего лишь думаю, что вы могли бы выделять немного времени и энергии на то, чтобы делать мелкие ставки и находить свежие идеи, проверять их в действии и разрабатывать дальше. В наше время, когда все вокруг очень быстро изменяется, способность творить, с легкостью преодолевая периоды неопределенности, и умение использовать экспериментальный подход очень быстро предоставят вам жизненно важное преимущество.

Нужно всего лишь начать делать мелкие ставки.

# Глава 1

## Ставки крупные или мелкие?

Пожалуй, ни одна из услышанных во время работы над книгой историй не иллюстрирует ограниченность общепринятого процедурного планирования сверху вниз так же ярко, как события в компании Hewlett-Packard (HP). По сути дела, идея назвать книгу «*Мелкие ставки*» пришла ко мне после разговора с Недом Барнхолтом, бывшим исполнительным вице-президентом Hewlett-Packard.

Барнхолт — бывший CEO компании Agilent Technologies, а сейчас один из самых уважаемых менеджеров Кремниевой долины. На исходе шестого десятка Барнхолт остается членом совета директоров компаний eBay, KLA Tencor и Adobe. Многие CEO в Кремниевой долине считают его своим наставником. Но догадаться об этом при первой встрече с ним очень трудно. Барнхолт — настоящий джентльмен: он искренен, спокоен и сдержан. И похож на умудренного опытом старца.

До компании Agilent, занимающейся разработкой измерительного оборудования и отделившейся от Hewlett-Packard

в 1999 году, Барнхолт проработал в НР более тридцати лет, на протяжении которых участвовал в создании одной из самых инновационных из когда-либо существовавших компаний. НР имеет славную историю: в период с 1939 по 1999 год ее капитализация росла в среднем на 18 процентов ежегодно, но в середине девяностых компания столкнулась с необходимостью совершить рывок. НР росла очень быстро, объем продаж составлял порядка 30 миллиардов долларов, и Барнхолт и другие топ-менеджеры стали подумывать, как достичь показателей, выраженных уже цифрой другого уровня. Исследователи инновационных компаний определяют этот феномен как общую проблему всех менеджеров при росте подотчетного им бизнеса. Барнхолт называет это *тиранией больших чисел*, объясняя, что «при таком большом росте начинает появляться естественное стремление играть по-крупному».

Приняв решение развивать новые направления в бизнесе, менеджеры компании предприняли ряд досконально просчитанных логических шагов. Они изучили многочисленные новейшие разработки, появившиеся к тому времени на крупных, растущих рынках, которые хотя бы косвенным образом относились к сфере деятельности НР. При этом рассматривались

потенциальные возможности только тех продуктов, рынок которых *уже* исчислялся миллиардами долларов. Барнхолт вспоминает: «В то время люди говорили так: “Мы даже не собираемся думать о новых направлениях бизнеса, если эти рынки не оцениваются в миллиарды долларов”. Цифра миллиард долларов стала для них своеобразной мантрой». Менеджеры изучали и анализировали рынки, разбивали их на сегменты и пытались усовершенствовать соответствующие продукты. Если это получалось, то под них разрабатывали и запускали маркетинговые компании и стратегии продаж. Барнхолт вспоминает: «Это был крайне дедуктивный, аналитический процесс, результаты которого демонстрировали огромное количество возможностей». Среди таких перспективных продуктов рассматривались телевизоры с плоским экраном, источники бесперебойного питания или электросчетчики для дома. «У нас были все эти идеи. Все они казались замечательными, — вспоминает Барнхолт, — *но все они провалились!*»

Рассказывая об этом сейчас, Барнхолт усмехается и продолжает: «Причина нашего провала и привлекательности таких идей заключалась в том, что на всех этих рынках уже кто-то

присутствовал». Результаты подобных усилий можно хорошо описать фразой известного в Кремниевой долине консультанта и публициста Эрика Рiesa: «Их главным достижением был полный провал». Во всех этих идеях был смысл. Технологические решения были великолепными. Все, что было запланировано, безупречно осуществлялось. Но они все равно потерпели неудачу.

Исходная позиция компании HP при разработке новых направлений оказалась неверной из-за того, что сам Барнхолт называет наличием *неосязаемых факторов*, или скрытой от глаз реальностью: неучтенные возможные проблемы с клиентскими потребностями, предпочтениями и запросами, а также неблагоприятная динамика рынка. Менеджеры компании не искали новые возможности и не занимались разработкой новых продуктов, а чтобы определить для себя области, которые могли бы привести к успеху, всего лишь полагались на успех своих конкурентов. Они не подходили к решению своей задачи творчески. Барнхолт откидывается в кресле и подводит итог этой истории: «Вот какой ценой я понял, как важно делать много *мелких ставок*».

Как ни парадоксально, но именно творческий подход к проведению экспериментов был решающим в процессе



превращения Hewlett-Packard в лидирующую на рынке гигантскую компанию. Как вспоминают ее ветераны, в том числе Чак Хаус, соавтор книги об истории компании The HP Phenomenon («Феномен HP»), на начальном этапе развития компании ее сооснователь Билл Хьюлетт обожал делать шаги, которые он называл *небольшими ставками*. Именно таким способом он пытался найти новые возможности развития компании, которые иначе выявить было невозможно. Такой подход помог HP стать пионером в разработке портативных калькуляторов. В 1972 году первый микрокалькулятор для научных расчетов HP-35 должен был бы продаваться по 400 долларов за штуку, в то время как на рынке таких приборов не было совсем. Это было фантастическое технологическое решение — такой калькулятор помещался в кармане. Но его цена была довольно высокой, тем более что в те годы единственной альтернативой ему служила дешевая логарифмическая линейка. Сотрудники HP не знали, как им поступить в дальнейшем. Поэтому они наняли компанию SRI International для изучения рынка. SRI тогда считалась самой опытной компанией, исследующей рынки высоких технологий. Она выполняла исследования для General Electric, Radio Corporation of America и

других заказчиков. «Они знали о рынках высоких технологий больше, чем кто-либо другой, — вспоминает Хаус, — и заявили: ваш продукт продаваться не будет».

Билл Хьюлетт не спешил с выводами. Как-то раз во время перелета он в течение нескольких часов общался с сидящим в соседнем кресле человеком, который был в восторге от HP-35. Хьюлетт решил: «А почему бы нам не выпустить партию в тысячу штук и не посмотреть, что из этого выйдет?» Это была неподъемная ставка. Через пять месяцев компания HP продавала тысячу калькуляторов в день и едва успевала справляться с удовлетворением растущего спроса.

На протяжении многих лет, пока компанию возглавляли Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард, HP ни разу не проводила традиционные исследования рынка. Вместо этого для своих новых разработок компания брала на вооружение свежие идеи, присматриваясь к тому, что происходило вокруг, или обсуждая с клиентами их потребности и проблемы. Первый компьютер HP тоже появился в результате маленькой ставки на успех, сделанной потому, что обладатели вольтметров HP (приборов, измеряющих напряжение в электрической цепи) стали жаловаться, что не могут снимать с них шестизначные показания посекундно. «Ребята из

лаборатории НР просто сказали — знаете, мы слышали про эти “компьютерные штучки”. Они вроде бы смогут снимать показания», — вспоминает Хаус. Основываясь на своем опыте, Нед Барнхолт пришел к аналогичной точке зрения: «Многие самые плодотворные идеи на протяжении долгих лет к нам приходили снизу вверх, ведь мы действительно пытались понять потребности пользователей нашей продукции».

Ценность метода мелких ставок в работе такой компании, как НР, которая должна сохранять крайне быстрый темп развития на рынке высоких технологий, не вызывает сомнений. Но давайте посмотрим, как такой подход применяется в армии США. На плечах полковника Кейси Хаскинса лежит большая ответственность: возглавляя Департамент военной подготовки вооруженных сил США в Вест-Пойнте<sup>9</sup>, Хаскинс отвечает за выполнение двух главных задач. Во-первых, он отвечает за качество курсов по военной тактике, которые курсанты Вест-Пойнта посещают на протяжении первых трех лет обучения. Во-вторых, в рамках трехмесячной летней программы подготовки Хаскинс со своей командой должен создавать многоуровневые тренировочные препятствия, похожие на те, с которыми курсанты могут столкнуться на поле боя.

Хаскинсу далеко за сорок, за эти годы он, выпускник Вест-Пойнта, построил карьеру в вооруженных силах. В этом человеке с коротко стриженной копной сидящих волос, зачесанных набок, удивительным образом сочетаются интеллектуальная глубина и крайне своеобразное чувство юмора, похожее на чувство юмора Джека Николсона. Во время нашей беседы он с изяществом перескакивал с темы на тему, приводя примеры из биологии и исторические факты о Наполеоне, поделился опытом покупки подержанного автомобиля и высказал свои взгляды на нейрохиргию. Вот как Хаскинс описывает перемены в вооруженных силах США, вызванные потребностью в применении более гибких и творческих методов.

Во время холодной войны Советская армия была очень сильной, однако ее действия легко было предугадать. Советские офицеры проходили подготовку в традиционных военных училищах и гордились эффективностью проводимых ими военных операций. «Советская доктрина была предельно ясной, — говорит, улыбаясь, Хаскинс. — Они устремлялись именно туда, где видели слабое место». Он сравнивает военные действия Советской армии с поединком на бойцовском ринге. «Если атакующий замахивается и успешно наносит удар, следующая

атака противника будет нацелена в то же место, только проведена она будет в два раза быстрее. И если вы пропускаете очередной удар, то ваш противник уже прет *прямо на вас!*»

В годы холодной войны Советы обладали очень мощными и эффективными сухопутными войсками. Советская армия имела в своем распоряжении тысячи танков, единиц артиллерии и много ракет. «Таким образом, — рассуждает Хаскинс, — получалось, что американская армия должна была быть очень, очень и еще раз очень хорошо подготовлена к схватке именно с сухопутными частями». Любое возможное столкновение между армиями СССР и США, бесспорно, привело бы к началу Третьей мировой войны и закончилось бы катастрофой. «Война началась бы так: все фишки пошли бы в игру сразу. Две недели. Победитель получает все. На кону — весь остальной мир». Командование армии США готовило солдат к развитию именно такого сценария.

Один из способов подготовки, используемых тогда армейским командованием, состоял в том, что солдатам предъявлялось требование запоминать пошаговые инструкции. На армейском языке такие инструкции назывались «решениями, соответствующими текущей доктрине». Военная доктрина разрешала армии принимать решения самостоятельно, проводя

их через огромную организационную структуру. Из-за того что условия противостояния с Советской армией не оставляли права даже на малейшую ошибку, принятые решения в деталях описывали шаги, которые нужно было предпринимать в той или иной расчетной ситуации на поле боя, чтобы решить проблему наиболее четко и эффективно.

Приведу пример. Так как предполагалось, что наземный конфликт с Советской армией, скорее всего, будет происходить в Центральной Европе, и в частности на территории Германии, эти утвержденные инструкции принимали в расчет такие данные, как предельная нагрузка на немецкие мосты или способы подключения к подземной топливной системе этой страны. Солдаты заучивали, как им следует устанавливать заграждения на пути советских танков или как заглушить радиосигналы советских радиостанций. И так далее. Вся эта тактика была направлена на то, чтобы не дать Советской армии значительно продвинуться и выиграть время для наступления армии США. Все военнослужащие, в том числе и курсанты Вест-Пойнта, постоянно отрабатывали на тренировках действия, предусмотренные такими инструкциями.

Предсказуемость стратегии и тактики Советской армии во время холодной войны давала возможность подробно изучить их и выработать ответные меры. Временной фактор в случае конфликта приобретал особое значение, и следовало свести к минимуму вероятность ошибки. Централизованные команды сверху и жесткий контроль их исполнения по утвержденной методике предопределяли эффективность и предсказуемость результата. Советская армия разбила бы на поле боя американскую в пух и прах, если бы та не синхронизировала свои действия практически идеально. «Мы были нацелены на идеальную эффективность, даже механичность своих действий, каждый досконально знал только то, что ему и положено было знать, и был крайне компетентен именно в своей области, — говорит Хаскинс. — Подобную систему мог бы создать Генри Форд. За непосредственное принятие решений отвечала лишь маленькая группа людей, а остальные идеально исполняли бы ее команды».

Армия США столкнулась с крайней ограниченностью такого подхода во время войны во Вьетнаме. Одним из тех, кто на протяжении многих лет отвечал за стратегию США в той войне, был Роберт Макнамара, министр обороны в администрации

президентов Кеннеди и Джонсона. О выдающихся интеллектуальных способностях Роберта Макнамары, его достижениях на правительственной службе и в компании Ford Motors в качестве президента было хорошо известно. Многие считали его ярчайшим менеджерским умом своего времени.

В период Второй мировой войны Макнамара получил признание за разработку статистических моделей оптимизации ущерба, наносимого при бомбардировках Японии. Однако трудности, с которыми американцы столкнулись во Вьетнаме, оказались принципиально другими и обнажили несостоятельность методов, которыми оперировал Макнамара. Он рассчитывал, что усиление бомбардировок во Вьетнаме приведет к ослаблению сопротивления Вьетконга<sup>10</sup> в более-менее прямой пропорции, однако этого не произошло. Причина и следствие оказались не связаны напрямую. Вьетконг продолжал менять расположение частей и стратегию (среди прочего использовалась разветвленная система туннелей), и сопротивление вьетконговцев оказалось намного более стойким, чем предполагали Макнамара и остальные военные стратеги.

Макнамара стал жертвой эффекта, который я бы назвал «иллюзией рациональности». Мы все крайне уязвимы и часто



попадаем в эту ловушку. Такое случается, когда на стадии планирования, в электронной таблице, во время презентации в PowerPoint или на бумаге идеи и предположения кажутся нам логичными, но их верность не подтверждается реальностью. Война во Вьетнаме в итоге опровергла все предсказания Макнамары. И эта неудача преследовала его на протяжении многих лет вплоть до 2004 года, когда он, уже в возрасте 83 лет, в документальном фильме The Fog of War («Туман войны») наконец признал это, произнеся такие слова: «Война — настолько сложная штука, что учесть все возможные факторы человеческому разуму не под силу».

Войны в Ираке и Афганистане в очередной раз продемонстрировали всю тяжесть ситуации. Адаптивная партизанская война вместо традиционной — вот к чему должна была быть готова армия США. Участники повстанческих групп на Среднем Востоке вроде «Аль-Каиды» или движения «Талибан» в отличие от советских офицеров не изучают тактику в традиционных военных училищах и их действия не координируются из одного центра. И в подобной ситуации при проведении военных операций обойтись только утвержденными инструкциями просто невозможно. Хаскинс обозначил проблему,

стоящую перед армией США, следующим образом: «Мы не только не можем больше обучать наш персонал по утвержденным инструкциям, соответствующим нашей военной доктрине (которые в среднем утверждаются в течение двух лет и более), правда заключается в том, что мы даже не можем обозначить весь круг проблем!»

В период холодной войны командование армии было занято разработкой решений только специфических, повторяющихся задач и исключением потенциальных ошибок, и в результате, столкнувшись с совершенно новыми методами борьбы, которые применяли повстанцы, многие солдаты оказались к ним совершенно не готовы. Система принятия решения оказалась неспособна справиться с задачами, которые требовали разностороннего, творческого подхода. Чтобы эффективно бороться с таким сопротивлением противника сегодня и в будущем, солдаты должны быть способны идентифицировать стоящие перед ними проблемы и уметь с ними справляться, быстро адаптируясь к постоянно меняющимся условиям на поле боя. Они должны принимать решения в зависимости от ситуации, каждый раз учитывать опыт своих предыдущих действий — учитывая обстановку и настроение населения именно в этом

городе или деревне — и затем уже разрабатывать новую тактику, непосредственно нацеленную на решение конкретных проблем. Они должны постоянно стремиться принимать на вооружение новую тактику и продолжать поиски новых идей в процессе.

Например, если военные занимают новый город, они сначала должны понять и оценить противника, с которым придется столкнуться, встречаясь для этого с местными старейшинами. Солдаты должны поселиться непосредственно в этом городе и войти в контакт с жителями, чтобы выяснить, каким образом выстроена иерархия власти в данной местности, найти правительственных чиновников и тех, кто мог бы дать надежные советы и предоставить правдивую информацию. Им необходимо получить как можно больше сведений, чтобы максимально контролировать ситуацию, в том числе знать, как именно повстанцы в той или иной части города собираются оказывать сопротивление, насколько силен их боевой настрой, каким оружием они владеют и какую тактику собираются применить. Вместо того чтобы сражаться против информации, военные должны сражаться за информацию.

Одним из подобных экспериментов во время войны в Ираке стало возведение девятифутового земляного вала по периметру

города Таль-Афар, контролируемого «Аль-Каидой». Армия установила три контрольных пункта, чтобы отслеживать поток товаров и людей (в первую очередь повстанцев) в город и из него, и в результате не только изолировали повстанцев от внешней системы снабжения, но и получили крайне ценные источники разведданных, благодаря которым военные смогли пересмотреть свои планы. Например, узнав, что повстанцы ожидали массированную атаку в одном из контролируемых «Аль-Каидой» районов города и заложили самодельные взрывные устройства в местах, где она предполагалась, армейские части провели полномасштабную атаку на позиции повстанцев и, вопреки их ожиданиям, стали занимать город квартал за кварталом.

Методы проведения карательных акций и идеологическая борьба с повстанческим движением — это область, где постоянно требуются свежие идеи и эксперименты или творческий подход к ведению военных действий. Домашние заготовки и предварительное планирование тут бесполезны. Краеугольный камень в искусстве подавления восстаний армейские стратеги называют *развитием ситуации через действие*. Главное в этом процессе — осознание вероятности ошибок, например нарушение культурных обычаев или изначальное партнерство с

неподходящими лицами, ведь военнослужащие в этом случае действуют в зоне неопределенности. Они должны стремиться захватить (и удерживать) инициативу, пытаться узнать, что им делать дальше, например часто осуществляя запуск разведывательных беспилотников. Чтобы военнослужащие использовали подобные методы, «необходимо отслеживать случаи, когда были совершены ошибки, и представлять их с выгодной стороны, — говорит Хаскинс. — Нужно отучить людей стремиться действовать только безошибочно и никак иначе».

Чтобы переход к подобному образу действий был легче, армейцев стали приучать думать творчески, как бы странно это ни звучало. Престижная военная академия School for Advanced Military Studies (SAMS), куда отбирают только самых лучших и талантливых, отныне предлагает курс, который называется *искусство дизайна (art of design)*. Дизайн действительно упоминается в третьей главе обновленного полевого тренировочного пособия «FM 5-0: Ход операции». Там написано: «Дизайн — это методология, которая предполагает использовать критическое и творческое мышление, чтобы понять, визуализировать или описать сложные, слабоструктурированные проблемы и найти пути их решения». Какой бы огромной ни

казалась дистанция между дизайном и военным делом, возможность применения дизайнерского мышления в такой формулировке очевидна по отношению к тем сложным ситуациям, с которыми армии приходится сталкиваться во время военных действий в незнакомых населенных пунктах на Ближнем Востоке.

\* \* \*

Главное место в исследовании Сары Сарасвати отведено двум фундаментальным преимуществам метода мелких ставок. Во-первых, такой подход позволяет сосредоточиться на том, что мы могли бы себе позволить потерять, а не строить догадки о том, как много мы могли бы получить, а во-вторых, с его помощью легче разрабатывать новые способы продвижения своих идей.

Сарасвати указывает на важность того, что она называет *принципом возможных потерь*. Опытные предприниматели, отмечает она, предпочитают заранее определить, что они готовы потерять, а не подсчитывать предполагаемую прибыль.

Замечательная иллюстрация применения метода мелких ставок в действии в соответствии с принципом возможных потерь — маленькая ставка Билла Хьюлетта, которую он сделал, решив выпустить партию в тысячу калькуляторов (особенно если

провести параллель с последующей погоней НР за многомиллиардными рынками).

Сарасвати показала, что предприниматели, как правило, стремятся иметь четкое представление о том, какими средствами и возможностями они обладают. То есть в соответствии с предложенной ею классификацией они должны знать ответы на следующие вопросы: *кто они* (их ценности и предпочтения), *что они знают* (их сильные стороны, знания, опыт и навыки) и *кого они знают* (их связи, знакомства, друзья, и союзники). Конечно же, помимо всего этого необходимо учитывать и состояние их финансов. Она подчеркивает, что предприниматели, достигшие успеха, преследуя свои главные цели, легко адаптируются к ситуации в основном благодаря тому, что постоянно расширяют свой инструментарий, например принимая на работу сотрудников или привлекая партнеров с необходимыми навыками или опытом.

Удивительная история о том, как компания Pixar из испытывающего постоянные проблемы стартапа без четкого бизнес-плана превратилась в одну из самых успешных мультипликационных студий, прекрасно демонстрирует и

важность расширения диапазона используемых инструментов, и работу принципа возможных потерь в действии.

Когда Стив Джобс в 1986 году приобрел Pixar, компания специализировалась на разработке аппаратного обеспечения для компьютеров. В 1985 году, незадолго до приобретения Pixar, Стив Джобс после ряда конфликтов был выведен из состава руководства компании Apple Джоном Скалли, которого когда-то он сам же назначил на пост CEO. Скалли хотел, чтобы Джобс занимался исключительно разработкой новых продуктов, в то время как сам Стив Джобс пытался вернуть себе контроль над компанией. Когда до Скалли во время его поездки в Азию дошли слухи о неудавшемся «перевороте» в руководстве компании, который пытался осуществить Стив Джобс, он освободил Джобса от исполнения его обязанностей. После этого Джобс покинул Apple, купил Pixar и основал другую компанию, которую назвал Next Computer. И у Pixar, и у Next поначалу было много проблем, и возник вопрос, сможет ли Джобс продемонстрировать еще одно чудо. Джобс с самого начала четко представлял предназначение компании Next: поставлять компьютерные автоматизированные места на рынок образовательных услуг. Со временем его взгляды изменились, и компания предприняла попытки выйти на другие



рынки, в том числе на рынок банковских операций, но бизнес так и не начал развиваться. По иронии судьбы вопреки изначальному плану именно компании Pixar было суждено стать сенсацией, а Next тихо канула в Лету. Перед тем как стать студией по производству полнометражных цифровых мультфильмов, Pixar специализировалась на аппаратном и программном обеспечении и успела позаниматься цифровой анимацией для рекламной индустрии. В конце концов, именно бесстрашное видение одного из членов совета директоров и определило будущее компании.

В середине 1980-х Эд Катмулл, ведущий технолог и президент компании, наконец решился заняться реализацией долго вынашиваемой идеи производства полнометражного мультфильма методом компьютерной анимации. Люди, проработавшие с ним достаточно долго, его поддержали. Катмулл увлекся этой темой еще в 1970-е годы, когда только окончил университет Юты. И произошло это примерно за двадцать лет до выпуска студией Pixar первого анимационного фильма Toy Story<sup>11</sup> в 1994 году.

Твердая уверенность в успехе мероприятия позволила Катмуллу привлечь к проекту многих участников с уникальными навыками, которые не считались сильной стороной самого

Катмулла. Среди них были и специалист по графическим технологиям Алви Рей Смит, и Джон Лассетер, аниматор студии Диснея, обладавший творческим и художественными видением. Лассетер внес в проект опыт создания полнометражных фильмов, в том числе работы с раскадровками для создания сценария и рецензирования готовых отрывков, на основе которого и формировался весь творческий процесс в студии Pixar. Как показывает исследование Сарасвати, усиление доступного инструментария для решения задачи может не только стать источником свежих идей, но и помочь коллективу адаптироваться к ситуации.

Однако тогда, в середине 1980-х, мало кто воспринимал идею Катмулла всерьез. Компьютерная графика по-прежнему оставалась чрезвычайно дорогим удовольствием и не давала никаких оснований рассчитывать на успех авантюры Катмулла, Смита и Лассетера. В тот период Pixar была всего лишь стартапом в структуре компании Джорджа Лукаса Lucasfilm и занималась разработкой компьютерной системы Pixar Image Computer, с помощью которой можно было бы четко визуализировать сложные изображения, получаемые при компьютерной или магнитно-резонансной томографии. Но эти системы продавались

плохо. Джордж Лукас тогда разводился с женой, и ему нужны были деньги, поэтому он выставил Pixar на продажу. Катмулл, Лассетер и около сорока других сотрудников решили остаться работать в студии.

Сейчас в это трудно поверить, но, несмотря на то что к Pixar присматривались многие потенциальные инвесторы и акционеры, по-настоящему серьезные намерения были только у одного из них — у Стива Джобса. Джобс, которого незадолго до этого вынудили уйти из Apple (впоследствии он туда еще вернется), раздумывал, чем бы ему заняться. В поиске свежих идей он отправился на прогулку с выдающимся технологом Аланом Кеем, однокурсником Катмулла по университету Юты. Кей порекомендовал Джобсу обратить внимание на Катмулла и его команду в Pixar; и в скором времени Стив Джобс уже был покорен их новой технологией. В результате Джордж Лукас продал компанию Джобсу за минимальную цену в 5 миллионов долларов (Лукас изначально просил за нее 30 миллионов).

Историк студии Pixar Дэвид Прайс, автор замечательной книги *The Pixar Touch*<sup>[12](#)</sup>, отмечает: несмотря на то что Джобс, покупая Pixar, был очарован цифровыми технологиями, он не ожидал, что именно компьютерная анимация принесет компании бóльшую

часть прибыли. Наверное, лучше всего значение, которое в студии придавалось анимационной деятельности, иллюстрирует тот факт, что рабочее место Джона Лассетера было расположено в проходной комнате. Назначение Лассетера (еще при Джордже Лукасе) оправдывалось тем, что он должен был помочь в создании коротких роликов, демонстрирующих технологические возможности оборудования, выпускаемого компанией.

Но Стив Джобс твердо решил предоставить Катмуллу и его команде возможность создавать фильмы. Он дал добро на создание серии короткометражек, которые мы подробно рассмотрим позже, даже несмотря на то, что студия тогда не могла рассчитывать на какую-либо прибыль от них. Если взглянуть на ситуацию с точки зрения принципа возможных потерь, в решении Джобса был смысл. Зарплата Лассетера составляла тогда примерно 140 тысяч долларов в год, а несколько его помощников получали и того меньше. По сравнению с десятками миллионов долларов, которые Джобс вложил в компанию Pixar к 1998 году, подразделение компьютерной анимации ему практически ничего не стоило. Если бы Джобс руководствовался только соображениями потенциальной прибыли, развивая направление цифровой анимации, то он мог

бы сразу же прикрыть всю эту лавочку, ведь никто не мог рассчитывать, что компьютерная анимация может принести столько денег, сколько она в результате принесла.

Строго говоря, производство короткометражных фильмов позволило сотрудникам студии Pixar усовершенствовать применяемые технологии, в частности получить опыт разработки компьютерной графики. Им удалось заработать репутацию в этой области, укрепить бренд и развить технологию. И они научились писать хорошие сценарии. По мере совершенствования программного обеспечения каждый короткометражный фильм, созданный ими, становился все более эмоционально утонченным и реалистичным в графическом плане. Прогресс, достигнутый именно в этом направлении, убедил студию Disney стать партнером Pixar в производстве мультфильма Toy Story. Благодаря этому партнерству студия Pixar заручилась финансовой, продюсерской и дистрибьюторской поддержкой, столь необходимой для осуществления планов, вынашиваемых Катмуллом. Как пишет Прайс, «именно благодаря качеству проделанной работы, а не старым связям или случайному прорыву, студия Pixar стала лидером индустрии сразу же, как компания Disney проявила заинтересованность в участии в

производстве мультфильмов, созданных с помощью компьютерной графики». В результате Pixar получила достаточно средств для создания качественных сценариев, развития технологии и анимации и смогла найти решение проблем и довести задуманное до конца.

Точно так же Крис Рок решает, чем он готов пожертвовать, выступая перед публикой с сырой программой. Многие могут подумать, что такой человек, как он, не может себе позволить провалить публичное выступление и тем более пошатнуть свою репутацию. Но он считает, что даже если несколько человек покинут зал разочарованными или публика будет настроена к нему враждебно и начнет его передразнивать, это не станет великой потерей. На самом деле многие зрители с удовольствием используют шанс увидеть процесс поиска новых идей творческим человеком. Сам же Крис Рок прекрасно понимает, что «потеря» может обернуться для него намного более значимым выигрышем, когда он закончит работу и от шоу будут получать удовольствие миллионы людей.

Конечно же, тема «невеликой потери» неизбежно обличает главную особенность метода мелких ставок — он не исключает неудач. Практически любой творческий процесс может

завершиться неудачно и зачастую вероятность провала крайне велика. Попытки Билла Хьюлетта выявить новые направления развития бизнеса не обошлись без многочисленных неудач. В 1971 году каталог HP насчитывал более 1600 наименований, и ни один из продуктов, согласно Чаку Хаузу, не продавали больше чем по десять штук в день. Более того, по расчетам самого Хьюлетта, только примерно шесть наименований из каждой сотни новых изделий HP приносили успех.

Рассматривая пути удачного применения метода мелких ставок на практике, следует отметить, что определенное отношение к возможным провалам играет в нем важную роль. Самые успешные экспериментальные инноваторы, о которых мы расскажем далее, склонны относиться к неудачам и как к чему-то вполне возможному, и как к действенному средству достижения поставленных целей. Не забывайте о Крисе Роке, который может позволить себе раз за разом неудачно выступать только для того, чтобы услышать отголоски смеха, определяющие, в каком направлении двигаться дальше. Предлагаю подробно рассмотреть, как именно экспериментальные инноваторы относятся к неудачам.

## Глава 2

# Способ мышления и не только

Предлагая метод мелких ставок, я ни в коем случае не выступаю против амбициозности. Амбициозные (не побоюсь даже сказать безрассудные) цели очень важны. Ни Джеф Безос, ни Крис Рок, ни основатели компании Google ничего бы не достигли, если бы не поставили перед собой такие цели. Когда люди думают масштабно, к ним приходит вдохновение, они становятся способны выбрать путь, который приводит к открытию новых идей и дает возможность двигаться дальше. Один из самых главных уроков, вынесенных из изучения опыта экспериментальных инноваторов, заключается в следующем: преследуя свои цели, такие люди не сдаются, они преодолевают неудачи, которые на их пути встречаются довольно часто. Столкнувшись с проблемами, они понимают, что необходимо найти новые способы их решения, и даже готовы изменить свое представление о конечной цели. Для этого им может потребоваться отказаться от идей, которые казались грандиозными, преодолеть серьезные испытания и проявить



эмоциональную стойкость перед лицом провала. Говорить об этом, конечно же, намного легче, чем делать.

Такие люди, как Крис Рок, которые освоили экспериментальный инновационный подход на практике, понимают (и принимают), что неудачи, точнее, неизбежность совершения каких-либо ошибок и их собственное несовершенство — исключительно важные этапы на пути к успеху. Они ни в коем случае не пытаются их преднамеренно искать, они просто знают, что смогут прийти к важным для себя открытиям, только приняв как факт, что их действия не могут быть идеальными, особенно на первых шагах. Для культурной среды Кремниевой долины характерно снисходительное отношение к готовности потерпеть неудачу ради того, чтобы чему-то научиться и понять, что делать дальше. Об этом хорошо сказал один из основателей компании SUN Microsystems Винод Хосла: «Я считаю, что лучше терпеть неудачи, чем опускать руки. И рано или поздно успех будет на вашей стороне, ведь если вы использовали все возможные способы и потерпели неудачу, то остается единственный, который и будет успешным, и часто, в особенности для предпринимателей, этот способ как раз последний. Это становится очевидным, когда происходит с вами».

Рассчитывая добиться успеха в самом начале, мы психологически блокируем себя и не используем многочисленные возможности чему-то научиться. Пытаясь свести ошибки и риски к минимуму, мы лишаем себя шанса натолкнуться на свежие идеи, которые подпитывают наш творческий поиск. Легко относясь к возможным неудачам на раннем этапе и пытаясь увидеть в них новые возможности, мы творчески раскрываемся. Результаты ряда любопытных исследований объясняют, почему некоторые люди стойко относятся к неудачам, демонстрируя нам, как можно выработать в себе более конструктивное отношение к неизбежности неудач, сопровождающей процесс обучения.

Профессор социальной психологии Стэнфордского университета доктор Кэрол Двек входит в число ведущих специалистов, изучающих желание (и способность) некоторых людей учиться на своих ошибках. До 2004 года на протяжении нескольких десятков лет Двек работала в Колумбийском университете, где изучала мотивацию людей. Ее исследования показали, что по отношению к неудачам и к процессу обучения большинство придерживаются одного из двух взглядов (хотя любой человек в какой-то мере может демонстрировать оба сразу). Личности со статическим, фиксированным складом ума

считают, что возможности и интеллект предопределены от рождения, что любой обладает определенными, четко ограниченными способностями, что и вызывает необходимость их постоянно демонстрировать. Неудачи и провалы, по мнению таких людей, приводят к снижению самооценки и потере индивидуальности. Таким образом, каждая ситуация ими внимательно анализируется: «Смогу ли я это сделать или потерплю неудачу? Как я при этом буду выглядеть, умным или глупым? Примут меня или отвергнут?» Они чрезмерно беспокоятся о самоутверждении — для них слишком большое значение приобретают оценки, звания, социальное признание. Соответственно те, кто обладает развивающимся, динамичным мышлением, считают, что уровень интеллекта и способности человека могут развиваться, если для этого прикладывать соответствующие усилия, они склонны видеть в неудачах и проволочках новые возможности для развития. Им свойственно постоянное стремление браться за решение новых задач и самосовершенствоваться.

Человеком, обладающим развивающимся динамическим мышлением, Двек считает Майкла Джордана. Этот баскетболист далеко не сразу стал подавать надежды. Более того, ему пришлось

изрядно попотеть, чтобы стать звездой, и даже добившись этого, он не перестал усердно работать над собой. Так, например, уже будучи одним из ведущих игроков в НБА, Джордан продолжал отрабатывать трехочковый бросок. Заканчивая свои первые четыре сезона с коэффициентом 18 процентов или меньше, к концу своей тринадцатилетней карьеры он довел этот показатель в среднем до 33 процентов. Он яростно состязался, но независимо от того, выигрывала ли его команда, оставался с собой честен и постоянно тренировался. «Если во время игры ты начнешь искать легкие пути, игра выставит тебя на обочину, — говорил Джордан. — Если же приложишь достаточно усилий, тебя будут ждать приятные сюрпризы».

Человеком, обладающим статическим мышлением, по мнению Двек, можно назвать Джона Макинроя. Если тот начинал проигрывать теннисный матч, то виноватыми в этом становились все, кто попадал ему под руку, начиная от линейного судьи и заканчивая зрителями, но только не он сам. Вместо того чтобы сконцентрироваться и внести изменения в игру, он отвлекался и злился (он хорошо известен тем, что часто теряет самообладание).

Двек спешит отметить, что люди со статическим мышлением могут быть весьма уверенными в себе, как, например, Джон Макинрой, но только когда он выигрывал. Она пишет: «С фиксированным, статическим мышлением можно чувствовать себя очень комфортно, но каждый раз, натываясь на проволочки или на необходимость прикладывать усилия либо при встрече с действительно талантливыми людьми, такие люди воспринимают это как угрозу и стараются принять соответствующие меры». Таким образом, Двек утверждает, что людям с фиксированным, статическим мышлением для того, чтобы сохранить уверенность в себе, приходится искажать свое видение мира и это может выразиться в защитной реакции или безосновательных обвинениях в адрес других людей или обстоятельств.

Двек поясняет различие между людьми со статическим и динамическим типом мышления, описывая реакцию школьников в ситуациях, когда их постигали неудачи или они сталкивались с трудностями. К своему удивлению, она обнаружила, что некоторые ученики чувствовали удовлетворение, проходя испытания и сталкиваясь с проблемами. «Я обожаю сложные задачи», — говорили такие дети. Если их оценки на экзаменах были низкими, они заявляли: «Мне необходимо больше

заниматься». Другие дети, наоборот, получая низкие оценки, начинали сомневаться в своих интеллектуальных способностях и талантах и говорили: «Я чувствую себя отверженным» или «Я самый большой неудачник на земле».

В более поздних исследованиях Двек обнаружила, что люди со статическим мышлением стремятся к деятельности, подтверждающей их способности, в то время как личности с динамическим мышлением обычно стремятся к деятельности, которая расширяет круг их навыков и способностей. Двек объясняет это следующим образом: «Столкнувшись с задачей, человек с фиксированным, статическим мышлением спрашивает себя: “Смогу ли я успешно решить эту задачу прямо сейчас?” Люди с динамическим мышлением задаются другим вопросом: “Так-так, а чему я могу здесь научиться?”» Студенты, обладающие статическим мышлением, хотят выглядеть способными, даже если при этом в процессе решения какой-то задачи они ничему не учатся. Так как задержки и критика наносят урон их самолюбию, они быстрее опускают руки и у них сильнее проявляется страх рисковать.

С другой стороны, люди, обладающие динамическим мышлением и стремящиеся к развитию, не боятся рисковать,

потому что решение сложных задач предоставляет им возможность чему-то научиться. Они не считают, что их способности оцениваются только по результатам какого-либо отдельного вида интеллектуальной деятельности. Двек резюмирует это следующим образом: «Статичное мышление подавляет уверенность в себе, ведь сложности, затраченные усилия и другие люди, которые справляются со всем этим успешнее, — это угроза. Но гибкое, динамическое мышление приводит к противоположным результатам».

Двек обнаружила, что на характер мышления сильно влияет то, что человек считает более важным: способности или усилия. Она провела серию экспериментов, наблюдая за реакцией большой — 400 пятиклассников — группы. Сначала школьники решали достаточно простые задачи, с которыми мог справиться любой. Затем их случайным образом разделили на группы. Участников одной из них постоянно хвалили за продемонстрированные ими способности: «Надо же, ты совершенно правильно нашел число икс. Отличный результат. Наверное, у тебя есть к этому предрасположенность». Участников другой группы хвалили за приложенные усилия: «Видно, как усердно ты над этим работал». На втором этапе эксперимента ученикам предложили другие

задачи, предоставив возможность выбрать либо элементарные задачи, либо же взяться за действительно сложные, в процессе решения которых они могли бы чему-то научиться. Выяснилось, что большинство тех, кого хвалили за умственные способности, выбирали простые задачки, тогда как около 90 процентов тех, кого хвалили за затраченные усилия, выбрали сложные.

На следующем этапе ученикам были выданы сложные задачи, решая которые они уже не смогли бы продемонстрировать такие хорошие результаты. После этого им сказали, что они справились с заданием намного хуже, чем в первый раз, и попросили выразить на этот счет свое мнение. Ученики, которых хвалили за усилия, не только продемонстрировали лучшие результаты, им понравилось выполнять более сложные задания, даже несмотря на то, что теперь их результаты были хуже. Они не считали, что в данном случае результаты отражали их умственные способности, и хотели взять задания с собой, чтобы решить их дома. В заключительной части научной публикации, посвященной этим опытам, Двек написала: «Ученики, которых хвалили за приложенные усилия, сумели сохранить свою интеллектуальную самооценку перед лицом сложностей».





Напротив, те школьники, которых хвалили за их интеллектуальные способности, показали более слабые результаты и высказали совершенно противоположную реакцию. Они не собирались брать задачки домой, и полученный ими негативный опыт заставил их сомневаться в собственных интеллектуальных способностях. Двек писала: «Ученики, которых хвалили за интеллектуальные способности, получили стимул, укрепивший их самолюбие, но при первых же трудностях их мнение о себе сразу же пошатнулось». Более того, свыше 40 процентов учеников этой группы соврали о своих оценках, приукрасив их (среди тех учеников, которых хвалили за приложенные усилия, совравших оказалось всего несколько). Все это означало только то, что когда в учениках прежде всего ценили их интеллектуальные способности, они воспринимали неудачи как личное поражение, которое многие сочли позорным.

Результаты исследований Двек о влиянии похвалы на человека подтверждали общепринятое мнение о процессе формирования чувства собственного достоинства и уверенности в своих силах, тем не менее ее научная работа получила не так много отзывов. Дальнейшие исследования, в том числе выполненный специалистами колледжей Стэнфорда и Риды совокупный анализ

150 работ, в которых изучалось воздействие похвалы на человека, подтвердили основные положения работы Двек: избыточная похвала способностей человека усыпляет его настойчивость, в то время как похвала усилий, приложенных человеком, чтобы чему-то научиться, приводит к тому, что он начинает вести себя как личность с динамическим мышлением. Двек установила, что это правило работает вне зависимости от возраста.

\* \* \*

И снова вернемся к истории компании Pixar. Управленческая философия компании базируется на взглядах, характерных для людей с динамическим мышлением. Топ-менеджеры студии Pixar продемонстрировали неустанное стремление преодолевать возникающие сложности и постоянно учиться, они готовы поручиться, что такое отношение перенимают все сотрудники компании. «Люди могут часто не соглашаться со мной, и я часто оказываюсь неправ, — утверждает Эд Катмулл, которого считают непререкаемым авторитетом компании, ее духовным лидером. — Если кто-то не согласен с моим мнением, мнением Джона Лассетера или мнением одного из директоров, мы не воспринимаем это как личную обиду». Более того, известно, что Катмулл часто спрашивает уборщиков, работающих в

компании, нравится ли им их продукция или нет и почему.

Никакого взыскания или наказания за критику не предусматривается. «Так как никто никогда не наказывает за критику, люди охотно говорят то, что они действительно думают», — размышляет он.

Наверное, ни одна из историй о Pixar не иллюстрирует стремление компании развиваться лучше, чем история создания мультфильма The Incredibles<sup>13</sup>. Когда Pixar пригласила Брэда Бёрда на роль режиссера, тот только заканчивал работу над фильмом The Iron Giant («Стальной гигант») студии Warner Brothers, провалившимся потом в прокате. К тому времени Pixar уже выпустила три успешных мультфильма. Однако Катмулл, Стив Джобс и Джон Лассетер (ответственный за творческий отдел) сказали Бёрду: «Главное, чего мы боимся, это зайти в тупик, начав пожинать плоды славы, — мы не хотели бы сейчас задумываться, что мы все умеем. Мы хотим, чтобы ты пришел в компанию и встряхнул людей. Если нам покажется, что мы с тобой идем куда-то не туда, мы попытаемся аргументированно это объяснить, но если ты сможешь переубедить нас продолжать работать по-твоему, мы так и поступим». Об этом эпизоде Бёрд сказал профессорам из Стэнфорда Роберту Саттону и Найагриве

Рао следующее: «Часто ли в жизни можно столкнуться с таким случаем, чтобы в компанию, в истории которой не было ничего, кроме постоянных успехов, пригласили на работу человека, только что закончившего работу над провальным проектом, и сказали ему — давай, вперед, делай по-своему, встряхни нас?»

Бёрду вскоре предстояло проверить эти договоренности на деле, когда он высказал амбициозные идеи фильма *The Incredibles*. Его видение этого мультфильма предполагало так много героев и сцен, что отвечающая за техническое обеспечение команда Pixar должна была бы этим заниматься десять лет и истратить 500 миллионов долларов. «Как мы вообще сможем это сделать?» — спрашивали специалисты. Однако убежденный в своей правоте Бёрд ввел ряд изменений в технологический процесс Pixar, и студия от этого только выиграла. Один из способов, используемых Бёрдом, чтобы «встряхнуть» людей, заключался в следующем: он искал сотрудников, которых все считали *белыми воронами*, полагая, что их нетрадиционные взгляды могли бы помочь решать стоявшие перед студией задачи. «Многие из этих людей были недовольны текущим положением дел и имели свое мнение о том, как надо делать то и это, — вспоминает Бёрд. — Мы дали этим белым воронам шанс

испытать их теории на практике и в результате действительно стали делать какие-то вещи по-другому».

Одним из нововведений стало изменение подхода к составлению раскадровок и требований к компьютерной графике. Так, например, аниматоры создали то, что Бёрд называл *супердетализированными раскадровками*. Они симулировали движение камеры, чтобы показать, какие части картинки должны быть более детализированными, а какие — нет. Это позволило сосредоточить усилия на фрагментах фильма, требующих повышенного внимания, — на динамичных сценах с разрушениями и сражениями, которые были основными в сценарии.

Несмотря на повышенную сложность и троекратное увеличение количества сцен, компания в результате создала новый фильм, потратив на каждую его минуту меньше денег, чем при создании предыдущего фильма Finding Nemo («В поисках Немо»)<sup>14</sup>. «Мы хотели, чтобы все сотрудники втянулись в этот процесс, — рассказывает Бёрд. — Общим у них была неумная тяга к экспериментам. Они все как бы говорили себе: “Я хочу докопаться до сути этой проблемы. Именно этим я и буду

заниматься”. Если бы у нас стояли герметичные окна, по ним бы стекал пот».

Главным, что позволило компании добиться успеха, стало ее отношение к неудачам. Руководство Pixar видит в неудачах, фальстартах и непредвиденных проблемах главную движущую силу в процессе создания своих фильмов. Когда Катмулл характеризует изменения в характере творческого процесса в студии Pixar, он описывает их как переход *от отвратительного состояния к приемлемому*. Первые раскадровки всегда сначала получаются отвратительными, но сотрудники компании начинают тщательно работать, решают тысячи проблем и переводят их из отвратительного состояния в приемлемое.

Конечно же, неудачи не могут быть самоцелью; главное — систематически учиться на своих ошибках, тщательно следить за тем, что действительно получается, а что нет, и использовать полученную информацию с пользой для себя. Несмотря на беспроигрышную серию из одиннадцати блокбастеров компании Pixar, Катмулл постоянно напоминает: «В успехе скрываются проблемы». Студия Pixar представляет собой коллектив, в котором страх перед преждевременным самодовольством

выступает сильным мотиватором, где вновь возникающие проблемы признаются, обсуждаются и открыто решаются.

Для компании Pixar 1980-е были непростым временем. Стив Джобс заслуживает отдельного упоминания за его вклад в финансирование и управление компанией. Несмотря на успешный выход студии с короткометражными фильмами, будущий успех компании не был предопределен. В этот период Катмулл постоянно ломал голову над тем, почему многие успешные студии в конце концов разорились. «Я думаю про себя: “Если мы когда-нибудь достигнем успеха, как я смогу уберечь компанию от того, чтобы не пойти по стопам всех тех остальных?”» — вспоминает он.

Катмулл внимательно наблюдал за такими компаниями, как Evans & Sutherland, вырвавшаяся на передний край в технологиях компьютерной графики, или Silicon Graphics, потерявшая первенство. В них работали очень талантливые люди, и у них был огромный опыт, но по какой-то причине эти компании теряли лидерство. Особенно внимательно он изучал историю компании Toyota. Катмулл ввел чрезвычайно открытую и честную корпоративную культуру в своей студии, во многом вдохновившись примером Toyota, которая стремилась к



постоянному прогрессу. (Другим большим поклонником корпоративного духа Toyota является Джеф Безос из Amazon.)

Как и руководителей японской корпорации, Катмулла больше всего интересуется идентификация стоящих перед компанией задач и их решение, и именно это сильнее всего мотивирует его на действия. Новички вроде Брэда Бёрда не перестают удивляться корпоративной честности студии и стремлению встретиться с новыми испытаниями. Во время публичных выступлений Катмулла обращает на себя внимание, что он уделяет много времени описанию проблем, с которыми сталкивалась студия, и ошибок, которые он совершил сам. В Pixar не раз доводили своих сотрудников практически до полного изнеможения.

Самым большим испытанием для студии стало создание фильма Toy Story 2 («История игрушек — 2»). Менее чем за год до выпуска этого мультфильма Джон Лассетер и его команда узнали, что надо увеличить его продолжительность еще на 12 минут. Дата выхода фильма была уже назначена, а им, помимо этого, предстояло еще переписать крупные эпизоды. Всем, кто тогда работал в Pixar, пришлось работать не покладая рук на протяжении нескольких месяцев перед выходом фильма, что привело к синдрому запястного канала у многих из них. Все были

очень сильно вымотаны. Один из сотрудников так устал, что однажды летним утром, приехав на работу, оставил ребенка на заднем сиденье автомобиля и забыл про него. К счастью, он все-таки вовремя об этом вспомнил и трагедии удалось избежать.

Чудесным образом фильм был закончен вовремя и получил воодушевляющие отзывы, но работа над ним основательно травмировала коллектив. Студия получила хороший урок.

Катмулл принял решение никогда больше не допускать ничего подобного. Как говорит он сам, «...все дело в том, как именно мы реагируем на невзгоды, когда они с нами случаются. Мы должны продолжать чувствовать себя комфортно в некомфортной ситуации».

И словами, и поступками Катмулл подтверждает, что он не знает того, что знать невозможно. Читая лекцию в отделении информатики Стэнфордского университета, он сравнил усилия по созданию постоянно успешно развивающейся компании с непрерывным творческим процессом. «В этом процессе по-прежнему много всего, что недоступно моему пониманию, — сказал он. — Во время создания компании случалось много чего, с чем мы успешно справлялись, но было и то, с чем мы не совладали».

Pixar представляет собой компанию, максимально нацеленную на непрерывное обучение, успешно доказавшую способность переосмысливать многое заново, проявляя при этом неподдельную тактичность. Этому способствовали длительные и решительные усилия Катмулла противостоять естественным человеческим реакциям на успех, стремясь заранее искать и постоянно решать новые проблемы, возникающие перед студией, и признавать, что у него нет ответов на все вопросы. Все это замечательный пример проявления динамического, нефиксированного мышления в действии.

Очень сильное впечатление на меня произвела встреча с архитектором Фрэнком Гери, обладающим ярко выраженным динамическим мышлением. Ему уже за восемьдесят, такие его работы, как музей Гуггенхайма в Бильбао<sup>15</sup> и концертный зал имени Уолта Диснея в Лос-Анджелесе<sup>16</sup>, известны всему миру. В 1989 году он получил приз Прицкера, награду, которую часто называют Нобелевской премией в архитектуре. Было очень неожиданно услышать от него: «Я не считаю, что достиг вершины. Это очень интересный момент. Я не верю в это. Я не верю, что достиг всего, что мог». Гери оказался человеком, не делающим далеко идущих выводов. На нем темно-синяя майка с

пятном краски на груди. Он откидывается в кресле и говорит: «Я называю это *здоровой неуверенностью*. Я по-прежнему в поиске».

Здоровая неуверенность — этой же фразой Гери описывает свои ощущения, когда он приступает к работе над каждым новым проектом. «Я всегда нахожусь в смятении от того, что не знаю, что должен делать, — говорит Гери. — Это *ужасающий* момент. И когда я начинаю работать, всегда удивляюсь: о, это пошло не так уж и плохо». Просто представьте себе: имея за плечами столько успешных архитектурных проектов, получив всеобщее признание, Гери по-прежнему опасается, по крайней мере когда приступает к работе над новым проектом, что его постигнет неудача.

Если вникнуть в суть динамического мышления, можно понять, что оно не *подразумевает отсутствие беспокойства* о возможных неудачах. Даже Фрэнк Гери не в состоянии оградить себя от страха перед ними. Неудачи совершенно определенно в той или иной степени подстерегают любого человека на его творческом пути, даже тех, кто, достигнув очень многого, не терпел сокрушительных провалов. Ключевой момент тут тот, что каждый из нас в состоянии научиться менять свое отношение к

ошибкам и неудачам и находить в них возможности для обучения и роста.

Конечно же, применять такие навыки на практике намного легче тем, кто изначально имел подобный тип мышления, а не тем, у кого оно было статическим. Оптимизма, однако, добавляет то, что, как показали исследования Кэрол Двек, в каждом из нас сочетаются признаки обоих типов мышления и со временем ориентация на развитие может усилиться. Чтобы достичь этого, нужно бросать вызов сложившимся представлениям о своих способностях и невозможности учиться дальше. Как человек, чей тип мышления долгое время оставался статическим, Двек считает, что это постепенный процесс. «Перемена в мышлении — это не хирургическая операция, — говорит она. — Вы не можете просто извлечь из головы один тип мышления и заменить его другим».

Начать можно с осознания своих собственных склонностей. Просто узнав больше о развивающемся, динамическом типе мышления, можно начать реагировать в различных ситуациях по-новому. Допустим, человек, которому свойствен фиксированный тип мышления, может вовремя среагировать и переосмыслить

ситуацию, увидев в ней возможность чему-то научиться, и больше не рассматривать ее как верный шаг на пути к провалу.

Далее Двек утверждает, что люди могут переосмысливать те жизненные ситуации, из которых, как они считали раньше, они не могли бы выйти с достоинством, но тем не менее вышли.

«Подвергала ли я раньше сомнению те ситуации, которые казались мне трудноразрешимыми или опасными, но с которыми я шаг за шагом научилась справляться и полностью овладела ими?» — спрашивает Кэрол Двек. Если люди не могут вспомнить случаи проявления динамического мышления в своей жизни, то они всегда могут увидеть, как это происходило у их близких, например друзей или родственников. Если необходимо, то в качестве примера для подражания можно взять известных личностей, демонстрировавших сильную волю к собственному росту и развитию, таких как Майкл Джордан или Крис Рок.

Другой метод, способствующий быстрому изменению характера мышления, по мнению Двек, — акцентирование внимания на научных свидетельствах, подтверждающих развитие головного мозга. В одном из проведенных ею исследований семиклассники из небогатых семей были разбиты на две группы. В серии из восьми мастер-классов обе группы изучали методы

обучения и распределения времени. Затем одной группе учащихся продемонстрировали результаты неврологического исследования, в котором, чтобы показать, что умственные способности могут развиваться во время учебных занятий, головной мозг был представлен в виде своеобразной мышцы.

Экспериментальной группе сказали следующее:

Большинство считают работу мозга загадкой. Они многого не знают об интеллекте и интеллектуальных способностях мозга. Представляя себе умственные способности, люди считают, что все рождается либо умными, либо середнячками, либо глупыми — и такое разделение сохраняется до конца жизни. Но последние исследования показали, что мозг функционирует по принципу мышцы — он способен меняться и становиться сильнее, если его использовать. Ученые сумели доказать, что мозг растет и становится сильнее, когда человек учится.

Этой группе учеников подробно объяснили, как способности головного мозга развиваются благодаря созданию новых нейронных связей:

Когда человек узнает что-то новое, микроскопические связи в головном мозге множатся и становятся сильнее. Чем больше мы нагружаем свой мозг знаниями, тем активнее растут эти клетки головного мозга. И то, что раньше казалось сложным или вообще недоступным — иностранные языки или алгебра, — становится проще для понимания. В результате мозг становится сильнее, возрастает интеллект.

У обеих групп учащихся при переходе в седьмой класс оценки были слабыми, однако успеваемость семиклассников экспериментальной группы, которым объяснили, что

мыслительные способности можно развивать, стала значительно лучше. В то же время успеваемость в контрольной группе продолжала падать. «Учащихся поразила эта информация, — писала Двек в своем заключении. — Мысль о том, что развитие их умственных способностей зависело от них самих, их просто сразила». Учителям не сообщали об эксперименте, однако потом они выделяли за успеваемость и повышенную мотивацию учеников из экспериментальной группы в три раза чаще.

Двек утверждает, что развитие динамического мышления требует времени и постоянных усилий. «Это процесс. Если он не превращается в привычку, приходится постоянно прилагать усилия, чтобы сохранять такой настрой к самообучению». Она рекомендует держать рядом с собой памятки, например схемку, на которой показано различие между статическим и динамическим мышлением. «У меня был знаменательный момент, когда я сказала себе: “Да, это непросто. Но это же здорово”». Что касается времени, необходимого, чтобы выработать у себя склонность к росту и развитию, Двек не дает универсального ответа. «Можно, конечно, сразу же начать действовать, но, вообще, устойчивые эмоциональные реакции



вырабатываются не сразу. Даже сейчас мне лично провалы не нравятся, — говорит она.

Конечно, никому не нравится терпеть неудачи. Но суть не в этом. Наши творческие возможности не раскроются сами по себе, если подсознание не освободится от постоянного стремления всегда быть идеальным и на все иметь готовый ответ. Это совсем не просто и получится не сразу, но, как показывают исследования Кэрол Двек, изменения в сознании с опытом неизбежно происходят.

Это очередной аргумент в пользу эффективности подхода мелких ставок: он способствует выработке экспериментального динамического мышления. Метод мелких ставок освобождает от необходимости заранее знать все, что нам требуется, когда мы только еще собираемся начать что-то делать. Увидев в проблемах и ошибках возможности для развития, мы будем больше сосредоточены на том, какие ценные уроки можно из них извлечь, а не переживать из-за фальстартов и риска, на который идем. Концентрация на процессе, а не на планировании, признание возможности ошибочного пути и риска вместо попыток точно предсказать их заранее при экспериментальном подходе способствуют развитию динамического мышления.

Далее я расскажу об основных методах, которые используют экспериментальные инноваторы, чтобы освободить свой разум для осмысливания дополнительных возможностей и получить более широкий выбор идей благодаря неожиданным открытиям и плодотворной деятельности даже тогда, когда проблемы на пути к цели кажутся чересчур сложными. Как нам предстоит увидеть, путь к неожиданным открытиям и свежим идеям может быть тернистым даже у самых опытных и успешных творческих личностей. Применение этих методов будет способствовать развитию оригинального мышления и действиям, идущим вразрез с традиционными подходами.

## Глава 3

# Провал на опережение

Успеха в творчестве добиваются те, кто тщательно отслеживает недочеты в работе и постоянно оттачивает мастерство. Хотя и Крис Рок, и сотрудники студии Ріхар, и Фрэнк Гери, и Стив Джобс, и полковник Кейси Хаскинс по сути своей перфекционисты, каждый из них не только признает возможность неудач, но даже рад им, ведь анализ ошибок позволяет разрабатывать новые идеи и стратегии. Крис Рок не появляется на федеральных телеканалах, пока не доведет выступление до совершенства, а Гери многие годы угнетали замечаемые им недочеты в конструкции Дисней-холла (он уже смирился с этим). Стив Джобс был известен тем, что запрещал выпускать новую продукцию Apple, если ее упаковка, не говоря уже о самой продукции, не была доведена до совершенства. Однако ни один из них не позволял перфекционизму стать помехой на творческом пути, по крайней мере надолго.

Перфекционизм далеко не всегда мешает творческому процессу. Все зависит от форм, в которых он проявляется.

Опубликовано довольно много исследований, где психологи показывают существование двух видов перфекционизма: здорового и нездорового. Люди, обладающие здоровым перфекционизмом, не только сами стремятся к совершенству, но и ожидают этого от других, заблаговременно все планируют и проявляют яркие организаторские способности. Здоровый перфекционизм основан на внутренней мотивации, которая выражается в высокой моральной ценности качества и мастерства. Нездоровый перфекционизм, напротив, движим внешними факторами. Прежде всего такими, как давление со стороны старших, потребность в одобрении окружающих и склонность излишне рефлексировать из-за прошлых неудач или слишком сильный страх допустить ошибку. Людей, обладающих здоровым перфекционизмом, как правило, не сильно беспокоят подобные вещи.

Здоровый перфекционизм, выражающийся в стремлении к совершенству, предоставляет тем, кто этим свойством обладает, ряд преимуществ. Исследования профессора Роберта Хилла из Государственного университета Аппалачей показали:

«Психологическое равновесие, удовлетворение жизнью и просто хорошее настроение чаще встречается у тех людей, у которых

стремление к совершенству, заблаговременному планированию и самоорганизации выражено сильнее». В то же время нездоровый перфекционизм ведет к негативным последствиям, в том числе депрессии, тревогам и расстройствам в питании. Хилл показал, что в каждом человеке сочетаются оба вида перфекционизма и поэтому следует стремиться к достижению баланса между ними, избегать мотивации, свойственной нездоровому перфекционизму, и фокусироваться на внутренних импульсах здорового перфекционизма, позволяя этим качествам вести нас по жизни.

Раскрыть обучающий потенциал преследующих нас неудач позволяет метод создания прототипов (или макетов). Создание малозатратного прототипа позволяет обнаружить допущенные ошибки и сразу сделать соответствующие выводы. Вот что рассказывает о подобном опыте Эндрю Стентон, режиссер фильмов Finding Nemo и WALL-E<sup>17</sup>: «Моя стратегия всегда была такой: ошибаться как можно скорее, на самых ранних этапах. По сути своей это значит вот что: мы по-любому что-то сделаем не так, давайте себе в этом признаемся. И не будем этого бояться. Но давайте сделаем эти ошибки как можно раньше, потому что только так мы придем к правильному решению. Невозможно

стать взрослым, не пройдя через юность. С первого раза идеально не получится, но неидеально получится уже очень скоро, это произойдет быстро».

Совершать ошибки на ранних этапах для того, чтобы быстрее учиться, — главный принцип опытных предпринимателей, которые называют этот подход *провалом на опережение*. Согласно этому принципу, предприниматели выносят свежие идеи на растерзание рынку как можно раньше, чтобы извлечь из ошибок и неудач опыт, который укажет им правильный путь. Эта парадигма хорошо известна в Кремниевой долине. Опыт Говарда Шульца, полученный при создании сети Starbucks, прекрасно демонстрирует этот принцип. Он и его коллеги опробовали в действии множество идей, касающихся оформления кафе, начиная от непрерывного транслирования оперной музыки и заканчивая бариста, носящими галстуки-бабочки, а также сотни различных напитков в меню, прежде чем смогли найти и воплотить то, что мы знаем как Starbucks сегодня.

Создание прототипа, и часто чем более грубого, тем лучше, также великолепно помогает справиться с так называемой проблемой чистого листа. Писательница Анна Ламотт верит, что каждый хороший писатель должен начинать с того, что она

называет *дрянными первыми набросками*. «Единственный способ, прибегая к которому мне удастся вообще что-то написать, заключается в том, чтобы сначала написать действительно дрянные черновики, — пишет Ламотт в книге *Bird by Bird* (“Птица за птицей”). Просто запишите что-то на бумаге, — советует она. Пишите как ребенок, первое, что приходит на ум. Все хорошие писатели поступают именно так. Это тот способ, благодаря которому вторые варианты текста становятся хорошими, а третьи — замечательными».

Ламотт освоила этот метод, когда работала ресторанным критиком. Несколько раз посетив ресторан, вспоминает Ламотт, «я садилась за стол, собирала все свои записи в кучу и пыталась написать рецензию. Даже проработав на этой должности несколько лет, я каждый раз испытывала панику. Я пыталась написать лид<sup>18</sup>, но на бумаге получалась всего лишь пара унылых фраз, которые я зачеркивала, пробовала переписать и снова все перечеркивала, и отчаяние и беспокойство наваливались на меня свинцовым грузом». Отчаяние — очень подходящее для описания этого состояния слово. «Мне конец. Я исписалась. Все кончено. Может быть, если мне повезет, меня возьмут стенографисткой назад, на старую работу». Она смотрела на себя в зеркало,

пытаясь глубже дышать, и снова садилась в кресло. «И каждый раз, — как пишет Ламотт, — в моей голове всплывал ответ: все, что сейчас от меня требуется, это дрянной первый набросок, скажем, набросок хотя бы первого параграфа».

Именно таким образом я и начинала писать, и ничто меня не сдерживало. Я практически только лишь печатала, заставляя свои пальцы двигаться. И то, что получалось, было ужасно. Я писала вводный абзац длиной в целую страницу, хотя вся рецензия должна была уместиться на трех... Если бы критики комментировали этот процесс за моей спиной, как это делают герои мультфильма, они издевались бы надо мной, или засыпали от скуки, или закатывали глаза, прочитав мои перегруженные деталями предложения...

Но этот метод работал. Первые наброски Ламотт были чересчур длинными, слишком скучными и из них сквозило самодовольство. Они действительно были дрянными. Однако на следующий день, перечитывая написанное с цветным маркером в руке, поправляя вводный абзац и улучшая концовку, она переписывала все заново. «И это было прекрасно. Иногда этот процесс выглядел странным и таинственным, но метод всегда помогал».

У истоков каждой свежей идеи лежит кажущееся бесчисленным количество способов ее реализации, что порой вызывает излишнюю тревожность и неуверенность в своих силах. И именно поэтому создание грубых прототипов и выявление



ошибок на ранних этапах реализации замыслов, как это делает Крис Рок, так хорошо помогает. Если на обдумывание идеи не будет затрачено слишком много эмоциональных сил или времени, то, скорее всего, это позволит лучше сконцентрироваться на процессе ее реализации и не приведет к напрасным переживаниям о том, сколько усилий на это ушло. Создание прототипа — один из самых эффективных способов быстро приступить к реализации замысла, и, помимо всего прочего, такой экспериментальный подход хорошо дисциплинирует.

Когда, например, Фрэнк Гери с коллегами приступают к проектированию нового здания, они буквально режут, комкают и мнут куски бумаги или гофрированного картона. В документальном фильме *Sketches of Frank Gehry* («Наброски Фрэнка Гери») показано, что используемая ими бумага достаточно плотная и ее можно смять в нечто, напоминающее прямоугольную постройку. Вскоре из этого «нечто» начинает вырисовываться грубый прообраз будущего здания, размер которого составляет несколько футов по высоте и ширине. «Давайте немного поразглядываем его, — говорит Гери, — и пусть это вызовет у нас раздражение». После тщательного

изучения и осмысления того, что получилось, он говорит всем: «Давайте-ка отрежем часть вот отсюда» или «Давайте добавим пространства здесь».

Первичный прототип, рождающийся примерно через час, уже немного напоминает здание, но это всего лишь стартовая точка. Они уже приступили к работе и имеют возможность быстро и с малыми затратами опробовать десятки первоначальных вариантов. Разглядывая полученный прототип, Гери улыбается и произносит: «Это выглядит ужасно глупо, но это великолепно».

Под окнами просторного офиса Гери находится большая площадка, где на столах возвышаются десятки моделей проектируемых зданий. В процессе работы над каждым из них Гери и его коллеги обдумывают тысячи вариантов, которые обычно воплощаются в 30–50 макетах, выполненных из картона или пластика, металла или пенопласта. Они создают такие малозатратные прототипы, чтобы продолжать думать над проектом. Одна большая белая модель на площадке напоминает общественное здание, в то же время другие макеты, поменьше, изготовлены из зеленоватой бумаги, наверное, просто для того, чтобы изображать окружающие дома. Те здания, проектирование которых уже близится к завершению, выглядят как миниатюрные

модели настоящих построек, и в них учтены все мелочи, вплоть до таких мелких деталей, как кресла в интерьерах. В период между появлением первого грубого наброска и окончательной версией большинство идей гибнет. Настоящее здание строится по образу той модели, которая кажется лучшей с точки зрения ее создателей, и со временем модели и формы будущих зданий начинают приобретать узнаваемый характер.

Наиболее яркая и оказавшая на меня большое впечатление демонстрация возможностей прототипирования произошла весной 2007 года, когда я был приглашен в Чикаго наблюдать за тем, как делалась история. Всего в нескольких десятках метров от реки Чикаго, на одиннадцатом этаже дома номер 233 по Авеню Северного Мичигана, группа, состоявшая примерно из ста человек в возрасте 20–30 лет, работала не покладая рук и часто засиживаясь допоздна над избранием Барака Обамы президентом США. Это происходило в мае 2007 года, в самом начале предвыборной кампании и всего лишь через пару месяцев после ее старта. Я стал одним из немногих чужаков, которым было разрешено при этом присутствовать, и провел в Чикаго неделю, пытаясь понять, каким образом это осуществлялось. Наверное, я находился под влиянием просмотренных ранее фильмов о

выборах президента и ожидал увидеть накаленную обстановку. Однако на самом деле офис был во многом похож на любой другой, даже казался слегка сонным. Несмотря на открытую планировку рабочего пространства, люди в основном тихо работали в своих офисных кабинках, а для старших советников были отведены небольшие отдельные кабинеты, расположенные по периметру этажа. Напоминаю: до первых демократических праймериз оставалось более полугода. Стены в помещении были голыми, исключение составляли несколько карт штатов Айова, Нью-Гэмпшир, Невада и Южная Каролина, то есть тех, в которых праймериз шли первыми.

Все прекрасно понимали: для того чтобы Обама выиграл, его предвыборная кампания должна была проводиться не по привычным лекалам и нужно придумать что-то новое. Кроме того, штаб Хиллари Клинтон имел практически все возможные преимущества: ее имя было известно во всем мире, ее поддерживала верхушка истеблишмента демократов и на проведение ее кампании собрали намного больше денег. Обама в этой схватке был, бесспорно, Давидом. Каждый прекрасно осознавал важность стоящей перед всеми задачи. Несмотря на полную всеобщую готовность и решительность, даже старшие

советники Обамы признавались, что совсем скоро станет понятно, достижима ли эта цель в принципе.

Больше всего шансов изменить расстановку фигур на доске имело подразделение, отвечающее за новые медиа (или за все, что связано с Интернетом). Повторюсь: до первых праймериз оставалось примерно семь месяцев. Расположившись в углу, обращенном в сторону озера Мичиган, члены этой команды ежедневно без усталости пялились в свои мониторы. Каждый отвечал за свой участок. Один из них в режиме онлайн работал в социальных сетях, таких как Facebook и MySpace. Другой вел официальный блог избирательной кампании, третий направлял трафик на ее веб-сайт. Эта группа специалистов составляла главный узел, через который каждую неделю к избирательной кампании Обамы присоединялось несколько тысяч человек. В команде было всего восемь членов. И каждому, за исключением одного, было немногим больше двадцати.

Однажды стало известно, что после полудня состоится встреча команды с Мишель Обама. Сотрудники предвыборного штаба и миссис Обама расположились вокруг большого стола в комнате для переговоров. Миссис Обама поблагодарила всех за их тяжелый труд и предложила свое содействие. Джо Роспарс,

двадцатипятилетний «старик», возглавлявший команду, взял слово. Он говорил спокойно и уверенно, в том числе отметил, что его сотрудники в работе придерживаются нескольких руководящих принципов. Их главная цель — создание политической платформы, на основе которой можно было бы обеспечить возможность предоставлять сторонникам Обамы необходимую информацию, объединять их по месту жительства, привлекать к проведению определенных действий, в том числе таких, как сбор средств, распространение лозунгов предвыборной кампании и поддержка политической инициативы населения снизу.

Однако ни Роспарс, ни любой другой член его команды не знали, каким образом они могут воплотить эти цели. Хотя и Роспарс, и некоторые другие сотрудники штаба уже имели опыт проведения избирательных кампаний (участвовали в неудачной президентской кампании Говарда Дина в 2000 году), в этот раз они находились на неизвестной территории. Они не знали того, чего просто не могли знать.

Их принцип действия, как объяснил Роспарс, заключался в том, чтобы проверить несколько различных подходов и выбрать самый эффективный. Сидя за столом, каждый из присутствующих по

очереди коротко доложил о том, чем он занимается. Один из них обратил внимание, что набирает популярность рассылка электронной почты с вложенными видеообращениями. Другой рассказал, что занимается созданием рингтонов, которые сразу же и продемонстрировал на своем мобильном телефоне. Вместо звонка телефон воспроизводил цитату из известного обращения Обамы: «Не существует либеральной Америки или консервативной Америки... есть Соединенные Штаты Америки».

В комнате повисла тишина.

«Рингтоны?!» — с сомнением в голосе усмехнулась миссис Обама.

Все засмеялись.

«Согласен, эта идея, наверное, не самая лучшая», — улыбаясь, признался парень.

К концу совещания стало ясно, что встреча будет иметь огромное значение для дальнейшей работы. Каждый член штаба разбирался в конкретной области и постоянно был занят на определенном фронте работы. У них была большая цель, они все были открыты для новых идей и внимательно слушали советы и мнения остальных на свой счет. Они приобретали опыт, учась на ошибках, как, например, в случае с рингтонами, для того чтобы

вынести из неудачных предложений уроки и понять, что делать дальше. Они вовсе не были наивными идеалистами и подходили к своей работе крайне прагматично и стратегически. Они собрали всю возможную информацию и отказались от тех идей, которые в результате оказались неудачными, как, например, инициатива с рингтонами. Они не были заиклены на чем-то одном.

Хотя предложение об использовании рингтонов не прошло, оно позволило приобрести позитивный опыт. А вот идея с рассылкой текстовых сообщений оказалась крайне плодотворной. «У нас не только не было базы адресов, когда мы начинали, — вспоминает Роспарс, — нам пришлось хорошенько подумать над тем, что мы вообще можем от этого получить». В результате они стали рассылать сотни тысяч сообщений, чтобы привлечь сторонников Обамы на мероприятия, проходившие в рамках избирательной кампании, поощрять регистрацию голосующих и рассылать важнейшие новости о ходе кампании. Аналогично видеообращения, размещенные в Интернете, стали крайне важной составляющей кампании. К моменту ее окончания примерно две тысячи видеороликов на YouTube было просмотрено более 80 миллионов раз. Как говорит Роспарс: «При проведении кампании мы постоянно учились на своих ошибках».



То же самое происходит и в студии Pixar, где каждый новый фильм проходит от состояния «полного отстоя» до прямо противоположного и где процесс создания фильма становится процессом постоянного прототипирования — метода, который поощряет эксперименты среди аниматоров, ведь у них появляется стимул досконально и тщательно анализировать каждый свой шаг во время съемок. Именно таким образом студия воплощает здоровый перфекционизм на практике.

Во время работы над фильмом команда студии создает тысячи вариантов раскадровок, бóльшая часть которых не доживает до финальной версии фильма. Сотрудники студии Pixar относятся к этим раскадровкам как к «комиксовой версии фильма, нарисованной от руки», как к предварительной разработке характера героев и их истории. В основе этого процесса заложена традиционная техника классической анимации студии Диснея. Раскадровки представляют собой листы белой бумаги три на восемь дюймов, на которых художники студии, отвечающие за сюжет, делают наброски. Как говорит Джо Ранфт, один из ведущих художников студии, «каждый художник, занимающийся разработкой сюжета, получает план каждой сцены или в виде сценария, или в виде приблизительного описания и начинает

рисовать, пробуя любые варианты, воплощая каждую сцену визуально, делая по ходу новые открытия и натываясь на непредвиденные сложности, которые могут быть просто логистическими, а могут оказаться глубокими и системными».

Интересно отметить, что после каждого успешного проекта студия поднимает для себя планку еще выше. Своеобразным подтверждением этому служит тот факт, что на каждый новый фильм уходит все больше и больше раскадровок: в мультфильме *A Bug's Life* («Жизнь жуков») было использовано 27 565 раскадровок, в *Finding Nemo* — 43 536, в *Ratatouille* («Рататуй») — 69 562 и в *WALL-E* — 98 173. Это крайне убедительное доказательство проявления здорового перфекционизма.

Главное событие, позволяющее отслеживать процесс производства раскадровок, — летучки с участием режиссера. Во время работы над сюжетом такие встречи происходят каждый день, на них присутствуют режиссер, штатные специалисты по работе над сценариями студии и художники, отвечающие за работу над сюжетом фильма. Во время летучек художники предлагают новые идеи развития сюжета. Проводя деревянной указкой по раскадровке, «художники развивают свою мысль, излагая свое видение сценария, и пытаются нащупать

продолжение сюжета», рассказывает Ранфт. После этого группа дает оценку и проводит мозговой штурм, пытаясь развить изложенные идеи, и так происходит с каждой раскадровкой. «Мы делаем выбор, избавляясь от лишних вариантов и предлагая сценаристам новые идеи для дальнейшего развития, — описывает процесс Ранфт. — В самом лучшем случае рождается ряд ясных указаний, что делать со сценой дальше. Эти идеи воплощаются в новой серии раскадровок и так далее». Специалисты студии должны быть настойчивыми. Сценаристы продолжают переделывать раскадровки до тех пор, пока сцена не становится идеальной. Ранфт утверждает: «Иногда бывает, что сцена принимается с первого раза. Иногда требуются десятки новых вариантов для того, чтобы ее принять».

Этот процесс тщательной критики, в ходе которого зачастую все кардинально меняется, не заканчивается после утверждения сценария и выхода первой версии фильма в виде так называемых роликов. В роликах содержатся все еще находящиеся в процессе создания раскадровки, совмещенные со звуковой дорожкой. Они демонстрируются сотрудникам компании перед тем, как студия переходит к дорогостоящему процессу цифровой анимации. «Каждый раз, когда мы смотрим фильм впервые, он кажется нам

ужасным», — говорит Катмулл. Затем сотрудники студии отправляют свои замечания по электронной почте режиссеру фильма, где рассказывают, что им понравилось, что не понравилось и почему, и затем производится ряд серьезных правок.

Опыт студии Pixar при создании мультфильма Finding Nemo является прекрасным примером такого процесса. Фильм вышел в очень ответственное для компании время: тогда перед студией Диснея стоял вопрос о продлении контракта с Pixar. После шести лет работы в этой индустрии у Pixar еще не было настоящего прорыва. CEO студии Диснея Майкл Эйзнер был приглашен на предварительный показ фильма за девять месяцев до его выпуска. Как вспоминает в своей книге The Pixar Touch Дэвид Прайс, Эйзнер отправил совету директоров студии Диснея такое письмо: «Вчера мы второй раз просмотрели фильм Finding Nemo студии Pixar, который выходит в мае следующего года. Это станет настоящим испытанием для этих ребят. Фильм неплохой, но он не может встать в один ряд с их предыдущими работами. Они, конечно же, уверены, что он великолепный». Эйзнер хотел подождать, пока фильм выйдет (и провалится в прокате), прежде

чем начинать переговоры со Стивом Джобсом о продлении контракта о сотрудничестве между студиями Pixar и Disney.

На самом деле Эйзнер был прав в оценке фильма, во всяком случае в тот момент. Действительно, над мультфильмом Finding Nemo нужно было еще много работать. Однако его вердикт совсем не учел способность студии Pixar признавать проблемы, не сдаваться и улучшать свои работы. Команда под руководством режиссера Эндрю Стентона осознала недочеты, в том числе и тот, что мультфильм сильно перегружен сюжетными линиями, и в оставшиеся девять месяцев предприняла невероятные усилия, чтобы их исправить.

Первоначальный сценарий мультфильма Finding Nemo предполагал серию флешбеков<sup>19</sup> по ходу развития сюжета. Эта второстепенная история должна была прояснить, почему Марлин, рыбка-клоун, так сильно заботился о своем сыне Немо: мать Немо погибла во время атаки барракуд незадолго до его рождения. Стентон сначала думал, что, повременив с этими подробностями, он сможет создать у публики предчувствие, которое придаст сюжету драматический оттенок. Первый флешбек рассказывал, как Марлин потерял свою семью. Второй флешбек проливал свет на первую встречу Марлина с будущей супругой. В третьем они

уже поженились и переезжают в новый дом, расположенный внутри морской актинии. Четвертый был про то, как Марлин с подругой ждут прибавления в семействе, и наконец пятый, уже ближе к концу фильма, повествовал об атаке барракуд. Но во время предварительных показов зрители, включая Эйзнера, на это «не клевали». «В этой сюжетной линии не было большой концовки, она не раскрывала тайны, не было “вау-эффекта”, никакого сюрприза. Поэтому от нее пришлось отказаться, — вспоминает Стентон. — К концу просмотра люди уже догадывались, в чем заключалась эта семейная трагедия, и концовка была предсказуемой». Команда переделала сюжет, избавившись от серии флешбеков и вставив эпизод с атакой барракуд, в котором погибает мать Немо, в начало фильма. С оставшимися проблемами удалось справиться достаточно быстро. Естественно, Finding Nemo стал очередным суперхитом студии Pixar, еще раз доказав правильность убеждения Катмулла, что лучше решать проблемы по ходу дела, чем пытаться их заранее предотвратить.

Смысл рассказа о процессе создания раскадровок в студии Pixar не в том, чтобы заявить, что мы все должны начать применять подобный подход в своей работе. Например, не всегда получается

получить много отзывов, собрав большую группу критиков вместе. Но стоит стараться замечать ошибки как можно раньше и затрачивать на обдумывание какой-то отдельной идеи, создание прототипа или осуществление очередного этапа работы как можно меньше душевных сил и времени. Именно такой подход становится незаменимой составляющей творческого процесса успешных экспериментаторов-инноваторов.

С другой стороны, можно привести пример Procter & Gamble — компании, в которой тщательное планирование, расчет рисков и другие проявления нездорового перфекционизма главенствовали очень долго. Можно понять почему. P&G владеет такими брендами, как Tide, Pampers и Gillete, общей стоимостью в 23 миллиарда долларов, и когда они делают что-то новое, например просто меняют цвет упаковки, компания рискует потерять, чем приобрести большую долю продаж, или сильно повредить узнаваемости бренда. Поэтому на протяжении многих лет новые продукты, прежде чем попасть на рынок, обдумывались с особенной тщательностью. «В компании P&G совершенно определенно преобладает дух перфекционизма, — утверждает Крис Тоен, проработавший в ней 21 год, а в данный момент исполняющий обязанности управляющего директора компании

Global Open Innovation. — На протяжении многих лет мы не очень-то охотно обращались к прототипированию, потому что это возвращало нас к нашему же перфекционизму: когда имеешь дело с потребителями, все должно быть сделано идеально».

Одна из самых больших проблем такого нездорового перфекционизма в том, что очень много времени теряется перед тем, как вы действительно начнете что-то делать. Уважаемый бывший CEO компании А.Г. Лафли хотел, чтобы компания стала учиться быстрее и лучше. Так, во время работы на своей должности с 2001 по 2009 год Лафли провел ряд изменений, чтобы внедрить новую, инновационную корпоративную культуру, которая поощряла бы сотрудников компании к экспериментаторству. Он нанял ведущих специалистов по дизайну, в том числе Дэвида Келли, сооснователя компании IDEO и Стэнфордской дизайнерской школы d.school, и Роджера Мартина, декана Школы менеджмента Ротмана, для того, чтобы помочь внедрить методы прототипирования в работу компании P&G. Лафли был настолько увлечен этой идеей, что хранил некоторые прототипы на своем рабочем столе.

Так, например, вместо того чтобы просто совершенствовать новые идеи перед тем, как демонстрировать их потенциальным



покупателям, сотрудники компании стали делать упрощенные прототипы из скотча и картона, почти как Фрэнк Гери. Это позволило сотрудникам R&G изготавливать вещи, чтобы стимулировать мыслительный процесс. «Но как можно было позволить потенциальным покупателям попробовать эти товары в действии, если они рассыпались в руках после пяти минут обращения с ними?» — спрашивает Тоен.

Количество и качество отзывов, которые вы получаете, намного важнее и значительнее... Проблема, возникающая, когда вы показываете будущим потребителям уже практически готовый продукт, в том, что люди не очень хотят негативно о нем отзываться, полагая, что «компания потратила кучу денег, доводя продукт до этого этапа, и я не собираюсь быть тем, кто заявит им — это отстой». С другой стороны, если вы показываете что-то, что держится только благодаря скотчу, становится понятно, что это всего лишь прототип, и потребители думают уже иначе: «Этим людям действительно требуется совет, поэтому я собираюсь сказать то, что на самом деле об этом думаю».

Тоен замечательно подчеркивает важность прототипирования: потенциальные покупатели гораздо комфортнее чувствуют себя, когда комментируют грубую модель, в то же время и сотрудники

P&G не ощущают, что слишком основательно вложились в производство прототипа эмоционально. «В этом случае преград для получения ценных отзывов от покупателей намного меньше, — говорит Тоен, — и преград перед восприятием этих комментариев со стороны компании тоже намного меньше».

Усилия Лафли не прошли даром. Результаты говорили сами за себя. После того как Лафли занял должность CEO и председателя совета директоров в P&G, рыночная стоимость компании выросла на 100 миллиардов долларов и ежегодный рост в 5–7 процентов был естественным. Но прежде чем привить в компании корпоративную культуру прототипирования, P&G пришлось столкнуться с глубокими культурными убеждениями в важности скрупулезного планирования и минимизации ошибок.

Перестроить корпоративную культуру компании P&G было непросто. Администрация настаивала, чтобы сотрудники во время встреч с руководством рассказывали о своих ошибках на стадии планирования и о том, что они для себя из этого вынесли, а не о том, что у них получилось хорошо.

В мире, где главный приз достается тем, у кого есть готовые ответы и решения, создание прототипа может показаться чем-то неестественным, ведь при таком подходе акцент делается на

возможности сначала делать, а потом думать, а не наоборот. Тем не менее открытия не могут происходить в вакууме, и если мы хотим творчески раскрыться, важно с чего-то начинать, какими бы несовершенными ни были первые результаты.

# Глава 4

## Гении игры

Фрэнк Гери, рассказывая о процессе проектирования нового здания, подчеркивает, насколько важно уметь вносить в отношения с коллегами элементы игры. «Я не думаю, что когда-нибудь буду проектировать в одиночку, — говорит Гери. — Я слишком привык работать в команде: это намного веселее». И так считает не только Гери. Творческая атмосфера, царящая в коллективе и поощряющая импровизацию, рождает вдохновение, способствует возникновению новых идей и настоящих озарений. И действительно, опубликованы убедительные результаты научных исследований нейрофизиологических процессов, которые показали, как импровизация способствует раскрытию творческого потенциала.

Исследование, на которое чаще всего ссылаются, проведено Чарльзом Лимбом, доктором медицины и профессором хирургии университета Джона Хопкинса. При помощи магнитно-резонансного томографа он измерял активность различных участков головного мозга музыкантов, исполняющих мелодию на

небольших клавишных синтезаторах. Испытуемым предлагалось сыграть либо заранее заданную мелодию в определенной тональности, либо импровизацию (используя заготовленную подборку аккордов в той же тональности). Во время выполнения первого задания раздавались звуки метронома со скоростью 120 ударов в секунду, и музыканты наигрывали простейшую мелодию. Во время теста на импровизацию музыканты прослушивали записанный джазовый ритм, а затем их просили наиграть мелодию в той же тональности. И в том и в другом случае Лимб измерял активность их головного мозга методом функциональной магнитно-резонансной томографии, пытаясь определить, какие отделы мозга работали активнее, а в каких активность снижалась.

Как и предполагал Лимб, когда музыканты играли импровизированную джазовую композицию, активность префронтальной коры головного мозга, или той доли, которая отвечает за самоконтроль и сознательный самоанализ, снижалась. Подводя итоги исследования, Лимб отметил следующее: «Периферийные фронтальные участки мозга, которые дезактивировались во время импровизации, отвечают за набор когнитивных функций, посредством которых сознательно

отслеживается активность мышления, связанная с целеобразованием и достижением задуманного». Другими словами, когда музыканты преставали играть мелодию, используя определенные аккорды, и начинали, импровизируя, играть джаз, часть мозга, отвечающая за оценку и контроль собственного поведения, отключалась. Уважаемый в научных кругах эксперт по неврологии и автор многочисленных публикаций Йохан Лерер описывал результаты исследования так: «Только благодаря отключению этого участка головного мозга — или, грубо говоря, после ингибирования ингибиторов — музыканты были способны спонтанно сочинять новые мелодии».

Импровизация способствует раскрытию творческого потенциала человека. У детей самосдерживающая функция головного мозга развита не полностью, именно поэтому они так часто говорят нелепости и именно поэтому в детях так ярко проявлено творческое начало. Аналогичное явление наблюдал Лимб: когда музыканты перешли от игры, в которой использовались только определенные аккорды, к импровизации, головной мозг перестал сознательно их ограничивать и они начали создавать новые мелодии. Ученые сравнивают состояние мозга во время импровизации с медитацией или даже с фазой

глубокого сна, когда наш разум быстрее создает ассоциации в силу того, что не занят оценочной деятельностью.

Ученые пока еще только начинают открывать для себя полную картину функционирования головного мозга, в том числе и весь потенциал методов функциональной магнитно-резонансной томографии. Но они верят, что активность префронтальной доли головного мозга, или той его части, которая расположена непосредственно за глазами, каким-то образом связана с функцией самовыражения. Эта зона высвечивалась в те периоды, когда подопытные Лимба начинали импровизировать.

«Считается, что джаз — крайне индивидуалистический вид творчества, — говорит Лимб. — Мы полагаем, что когда музыкант начинает играть свои собственные музыкальные произведения, гасятся импульсы, которые могут мешать потоку новых идей».

Известно и другое нейрологическое исследование, встреченное с большим энтузиазмом, которое также подтверждает эту теорию. Нейролог из университета Западного Онтарио Даниел Ансари и Аарон Берковитц, выпускник Гарвардского музыкального факультета, как и Лимб, воспользовались функциональным магнитно-резонансным томографом для изучения деятельности

головного мозга во время импровизации. Они пригласили двенадцать пианистов в возрасте от 20 до 30 лет, исполняющих классические произведения, и попытались обнаружить отделы мозга, отвечающие за творчество, предложив пианистам выполнить четыре упражнения. При этом два из них были на заучивание, а два — на импровизацию. Пианисты выполняли эти задания с метрономом и без. «Мы попытались выделить для исследования именно процесс творчества, или рождения нового», — объяснял Берковитц.

Так же как и Лимб, Ансари и Берковитц обнаружили, что во время импровизации правые височно-теменные каналы головного мозга пианистов дезактивировались. Нейробиологи считают, что эти зоны мозга отвечают за способность принимать решения, особенно за те, что связаны с различием между собой и окружающими. Опытные пианисты каким-то образом оказались способны отключить часть сознания, отвечающую за самооценку, и это позволило им сочинять новые мелодии. Как показал Берковитц, сканы головного мозга обычных людей не демонстрируют такого поведения, отсюда вывод, что занятия творчеством могут способствовать развитию художественных способностей.



Ансари и Берковитцу также удалось установить, что определенные участки мозга, отвечающие за выбор между двумя конфликтующими между собой возможностями, начинают активизироваться во время импровизации. Их это не удивило. Головной мозг определял возможные варианты и отсеивал лишние во время импровизации. Такая активность определенных участков мозга позволяла пианистам делать осознанный выбор, но их не сдерживала деятельность тех участков мозга, которые отвечают за сопоставление своих и чужих суждений, и они могли сконцентрироваться и сосредоточиться на сочинении музыки. Музыканты были полностью поглощены этим процессом, который психологи часто называют состоянием *потока*.

Профессор Михай Чиксентмихайи первым начал изучать состояние сознания человека, который находится «в потоке». Ученый определил состояние потока следующим образом: «Это состояние характеризуется полным погружением в определенный вид деятельности ради нее самой. Это отступает на второй план. Время не ощущается. Каждое действие, движение и мысль неизбежно вытекают из предыдущих, как и во время джазовой импровизации. Ваше бытие без остатка поглощено процессом, и вы используете все свои навыки по максимуму». Каждый из нас

время от времени испытывает подобное состояние. Это то, что спортсмены, музыканты, комики и танцоры называют *быть в ударе*, или потерять связь с реальностью. Согласно Чиксентмихайи, нам легче войти в поток, когда мы делаем то, что соответствует нашим внутренним интересам и соотнобразуется с нашими самыми ярко выраженными качествами.

Войти в состояние потока, как правило, удастся довольно редко, ведь на пути к нему наш мозг создает множество преград. К главным из них Чиксентмихайи относит негативные формы перфекционизма, страх, самокопание и самоцензуру. Естественно, возникает вопрос: а как можно преодолеть эти барьеры? Так как исследование Лимба показало, что зона мозга, отвечающая за самоцензуру, у музыкантов отключалась во время импровизации, давайте внимательнее присмотримся к техникам импровизации.

Существует несколько основных принципов импровизации. Один из них заключается в том, что вы должны «принимать любое предложение». Представим, например, импровизированное представление, в котором принимают участие два человека. Боб может сказать Шерри: «Я тут подумал, что мы могли бы сегодня вечером посмотреть Silence of the Lambs

(“Молчание ягнят”)). Шерри должна принять это предложение, сказав что-то вроде: «Да, а после этого мы еще успеем посмотреть Late Show<sup>20</sup>». На что Боб может ответить: «Точно, а после этого проверим почту!» Это упрощенный и очень наивный пример, но главное заключается в том, что когда вы отвечаете на все предложения согласием, *ничто* из того, что вам предлагают, не кажется совсем уж глупым. Отвечая на предыдущую фразу «да, и...», мы закладываем краеугольный камень импровизации. Если бы Шерри гневно отвергла первое предложение Боба, сказав ему: «Этот фильм совсем идиотский», Боб начал бы думать и, следовательно, у него активизировалась бы самоцензура, которая помешала бы искать путь к иным возможностям. Такой поворот событий стал бы тупиковым.

Способ, при помощи которого Боб и Шерри поддерживают друг друга, демонстрирует нам еще одну важную сторону импровизации: делайте так, чтобы ваш партнер мог проявить себя с лучшей стороны. Боб и Шерри не критикуют друг друга, и это создает позитивную атмосферу и благоприятствует появлению новых возможностей. Позитивная энергия подпитывает импровизацию и устраняет сомнения и комплексы. Бобу и Шерри намного проще будет «уйти в дело с головой», если

они дают друг другу шанс показать себя в лучшем свете. Они могут расслабиться и подойти к делу играючи. Они поглощены процессом и внимательно слушают друг друга, поэтому им не приходится заранее обдумывать каждое произнесенное слово. Они могут перестать думать и начать действовать спонтанно.

Техники импровизации, таким образом, могут освободить нас от страха рисковать и привычки делать что-либо только по заранее намеченному плану, что так характерно для атмосферы многих офисов. Одной из компаний, которая начала активно использовать техники импровизации в своей повседневной деятельности, стала студия Pixar.

На протяжении всего творческого процесса сотрудники студии активно используют в работе то, что они называют *плюсированием*: и это, наверное, самая популярная методика в компании. Суть плюсирования в том, чтобы развивать идеи и двигаться вперед, не используя осуждающей лексики. Атмосфера в студии, где идеи постоянно получают оценку «плюс», а сотрудники при этом сохраняют чувство юмора и могут работать играючи, — главная составляющая того волшебства, которое творится за ее дверями. Плюсирование совмещает в себе основные принципы импровизации: каждое предложение

принимается, а коллеги всегда выглядят в хорошем свете. Вместо того чтобы отвергать какую-либо идею полностью (даже если идея действительно не очень хорошая), люди соглашаются принять ее и предлагают возможные варианты ее развития.

Чтобы понять, как работает плюсирование, представьте себе, что вы аниматор, создающий мультфильм The Toy Story 3 («История игрушек — 3»). В сценарии одной из сцен, которая на экране будет длиться несколько секунд, главный герой фильма Вуди говорит что-то Баззу Лайтеру (такая сцена называется «шот»). Режиссер обычно отдает в производство аниматорам один или два шота либо последовательность из пяти-семи шотов, в зависимости от особенностей сцены или возможностей аниматоров. Аниматоры студии Pixar в среднем создают около ста кадров в неделю (или около четырех секунд готового материала).

Получив заказ на создание новых шотов, аниматоры имеют возможность сделать наброски сцены по своему усмотрению, это называется блокинг. Они стараются соблюсти дедлайны и учесть другие факторы, например то, что происходит в фильме до этих шотов и после них. Раскадровки помогают понять, как разворачивается действие и как отдельные шоты сочетаются с тем, который пока еще находится в разработке, какие именно

эмоции зрителя хочет вызвать режиссер. Аниматоры часто держат на своих рабочих местах небольшие зеркальца, чтобы прорепетировать особенности выражения лица героев перед тем, как их рисовать. После этого мультипликаторы делают первый вариант шота. Он обычно бывает очень грубым.

Затем аниматоры демонстрируют эти грубые наброски и обсуждают идеи с ведущим мультипликатором студии или режиссером. Режиссеры Pixar должны принять окончательное решение, но даже они на этой стадии не представляют, каким получится окончательный вариант шота. В этот момент в действие вступает метод плюсирования. Вместо того чтобы критиковать наброски и говорить нет, режиссер отталкивается от того, что у него есть, и говорит что-то вроде «Да, мне нравится, как получились глаза у Вуди, и что если теперь мы...» Обратите внимание на связку «и теперь». Режиссер развивает свою мысль, не произнося осудительное «но».

Итак, режиссер, просмотрев грубый вариант шота, говорит что-то вроде «Мне нравится, как получились глаза у Вуди, а давайте теперь попробуем закатить его глаза влево». Он прекрасно понимает, что конкретно ему нравится, а что нет, по крайней мере с режиссерской точки зрения, и именно в этом и

заключается достоинство плюсирования. «Необходимо всегда выражать свои идеи в конструктивной манере и уважительно относиться к чувствам других мультипликаторов, — говорит художник студии Виктор Навоне. — Я обычно начинаю что-то предлагать, произнося фразу «а что если...», или «не будет ли проще, если [герой] просто сделает так». Пит Доктер, режиссер мультфильмов Monsters Inc. («Корпорация монстров») и Up («Вверх»), говорит об этом так: «Я думаю, что все сотрудники студии очень хорошо представляют себе пользу плюсирования идей и смены направления без осуждения».

Трудно даже вообразить, в какой кошмар превратилась бы работа аниматора в студии Pixar, если бы в ней не доминировала философия плюсирования. Напомню, во время активной стадии работы над очередным фильмом мультипликаторы каждый день загружают свои наброски в центральную компьютерную систему (независимо от того, закончены они или не закончены), где любой сотрудник может их просмотреть. Команда мультипликаторов каждый день собирается в конференц-зале, где ведущий мультипликатор или, как это часто бывает, сам режиссер проводят ежедневные летучки. Во время таких встреч отдельные шоты проецируются на экран и каждый (в том числе и новички)

имеет возможность высказать свое мнение, поделиться идеями, предложить какое-то решение. Без атмосферы конструктивной критики и без запрета на осуждение каждый день мог бы стать для сотрудников настоящим испытанием.

Эффективное плюсирование предполагает, что люди должны избавиться от необходимости контролировать каждую мелочь. Пит Доктер, например, усвоил некоторые важные нюансы высказывания критики. Он мог бы делать это двумя разными способами. Первый — быть конкретным. «Вы можете сказать о'кей в этой сцене, кадр номер сорок семь, я хочу чтобы его рука начинала уже тянуться, он ведь собирается поднять очки и через семь кадров уже должен их поднять и держать над головой», — объясняет он. Однако Доктер никогда не дает указания в такой манере, ведь он на самом деле не может знать всех особенностей сцены заранее. Он просто не может знать все. Производство таких фильмов — крайне запутанный процесс, ведь они претерпевают буквально миллионы мельчайших правок.

Другой способ выразить свое мнение заключается в том, чтобы задать правильное направление через плюсирование своей идеи со всеми предыдущими. Доктер демонстрирует, как это может происходить, проговаривая воображаемый диалог, который мог



бы состояться с одним из мультипликаторов при обсуждении сцены, где один герой задирает другого. «О'кей, он над ним насмехается, ну представь, будто ты играешь со своим младшим братом, что-то у него вырываешь, и говоришь что-то вроде “Да? А ну, попробуй, отними!” — произносит Доктор с горящими глазами, хохоча и жестикулируя. — Вот так же я кривляюсь перед ними, и они начинают понимать меня, они вспоминают — да, я поступал точно так же. Дальше уже им решать, что именно делать с кадром номер сорок семь или, может, что-то стоит изменить в предыдущих кадрах. Как можно еще передать это ощущение, когда кто-то кого-то подначивает? — продолжает Доктор. — Если вы можете это выразить словами, которые они способны примерить на себя, описание сцены становится намного более правдоподобным. Любой из них, наверное, намного лучше меня как актер или шутник, поэтому получается, что я пользуюсь их талантами или навыками для того, чтобы делать наш фильм лучше и лучше». Мультипликатор уходит от Доктера, посмеиваясь над его изображением сцены, и уже горит желанием воплотить сцену так, как он хочет сам.

Не раздавать сотрудникам четких указаний Доктор научился не сразу, но именно это умение стало частью корпоративной

культуры студии Pixar. «Существует множество способов показать, как герой может быть нескоординирован, нервозен, или испуган, — говорит Доктер. — И если такие демонстрации не противоречат основному сюжету истории, это замечательная возможность использовать таланты наших сотрудников для воплощения эмоций в жизнь». Метод Доктера напоминает о том времени, когда Джон Лассетер был режиссером и примером для подражания. Например, во время летучек с мультипликаторами Лассетер выслушивал каждого и аплодировал каждому, кто присутствовал в комнате, без оглядки на их опыт и заслуги.

Конечно, во всем необходимо чувство меры. По ходу воплощения идеи в жизнь крайне важно суметь оценить их и определить соответствие реальности. В конце концов режиссерам в студии платят за то, чтобы они могли дать правильную оценку идеям, которые смогут найти отклик в душах и сердцах зрителей. Если этого не происходит, режиссер должен быть готов приступить к решению проблем. Мультипликаторы студии свободно рассказывают, насколько болезненным бывает процесс плюсирования. Иногда приходится вникать в мельчайшие подробности, и продолжается это до тех пор, пока каждый локон на голове у героя не будет выглядеть идеально. Но именно

плюсирование дает возможность совмещать конкретную критику и положительные отзывы так, что даже продолжительная критика не наносит удара по самолюбию сотрудников.

Именно так научная оценка перфекционизма перекликается с важностью техники импровизации. Атмосфера, в которой допускается возможность работать играючи, вместе с методикой плюсирования способствует проявлению здорового перфекционизма и приглушает проявления нездорового.

\* \* \*

Опубликовано много научных работ, в которых показано, как именно атмосфера игры способствует раскрытию творческих способностей. Если побродить по коридорам студии Pixar в Эмервиле хотя бы полчаса, вы обязательно услышите там смех. «Ха-ха-ха-ха!» — громкий хохот раздается, когда четверо пересекают центральный холл здания. Это Боб Питерсон, ведущий сотрудник отдела сценариев студии Pixar, только что прошел мимо со своими коллегами. Хотя разобрать, о чем именно они говорили, было невозможно, очевидно, что Питерсон одну за другой продекламировал несколько строк диалога, и щеки его коллег стали пунцовыми от смеха. Один из них смеялся до слез. Они были буквально в истерике, что не слишком поощряется в

других офисах. В этом и заключается разительное отличие от формальной корпоративной культуры белых воротничков, которая была от души высмеяна в фильме Office Space («Офисное пространство») или сериале The Office («Офис»). Подтянутые. Гладковыбритые. Профессионалы. Совершенно точно, они не относятся к своей работе играючи. Юмор — настолько выраженная особенность студии Pixar, что на этом стоит остановиться подробнее.

Ряд исследований убедительно доказывает, что юмор положительно влияет на группу людей: он обладает спланивающим эффектом и действует как своеобразный лубрикант<sup>21</sup>, повышающий эффективность коммуникации, что прекрасно видно на примере команды Боба Питерсона. Исследователи установили, что эффективный юмор стимулирует коммуникацию между людьми и повышает ее качество. Одна из причин этого явления — способность юмора повышать доверие. В достаточно популярном исследовании профессора Уильяма Хампса показана взаимосвязь между юмором и доверием. Он наблюдал за группой, в которую входило восемьдесят девять человек в возрасте от шестнадцати до пятидесяти четырех лет, и обнаружил ярко выраженную корреляцию. Большинство

ответивших на вопросы теста, определяющего социальную ценность юмора, соглашались с утверждением, что люди с хорошим чувством юмора вызывали у них больше доверия.

Однако Эрик Ромеро и Энтони Пескосолидо выяснили, что для благоприятного эффекта юмор должен быть действительно хорошим, не принижать достоинство людей, не оскорблять их и не затыкать им рот. Это открытие соотносится с утверждением об импровизации, предусматривающей согласие с каждым предложением и стремлением вести себя так, чтобы партнер представал в благоприятном свете. Удачный юмор в коллективе, как утверждают Ромеро и Пескосолидо, основываясь на продолжительном изучении этого вопроса, укрепляет восприятие индивидуальности коллектива и дает ясное представление о том, кто эти люди, чем занимаются и каким образом собираются достичь задуманного.

Лидеры группы задают тон. Так же как и в командах Джона Лассетера и Боба Питерсона в студии Pixar, удачный юмор нивелирует субординацию и помогает избавиться от жестких социальных связей. Это в точности та атмосфера, которую так приветствуют у себя в офисе сотрудники студии Pixar. В этой компании иерархическая структура и корпоративный статус

играют гораздо меньшую роль, чем в других компаниях.

Доминантная иерархическая организация в офисе утверждает в людях ложное представление о том, что ответы на все вопросы всегда есть у самых опытных и высокопоставленных сотрудников компании. Люди из Google и других компаний Кремниевой долины называют это феноменом HIPPO. Он заключается в том, что мнение сотрудника с самой высокой зарплатой, как правило, доминирует над мнением остальных сотрудников в подавляющем количестве организаций. Люди ждут от такого человека принятия всех решений, они начинают приравнивать его статус и достаток к его интеллектуальным способностям, тогда как в действительности связи между ними нет никакой.

Катмулл, Лассетер и Доктер легко признаются в том, что они, самые опытные сотрудники студии Pixar, не могут знать ответов на все вопросы. В студии это понимает каждый сотрудник.

Известный в Кремниевой долине блогер Крис Йе написал об этом так: «Студию Pixar нужно носить на руках за проводимую ими политику анти-HIPPO». Лассетера с его маркетинговыми и управленческими достижениями можно смело ставить в ряд с известнейшими в мире менеджерами (например, директорами студии Диснея), но когда он занимается генерированием идей, во

многом похож на большого ребенка и все время пользуется юмором для того, чтобы задавать такой тон.

Это очень важный вывод. Атмосфера, полная юмора и доброжелательности, очень способствует зарождению новых идей, ведь именно в этот период они особенно хрупки и легко может получиться так, что они никогда не появятся на свет, если в воздухе царит атмосфера осуждения и самоцензуры.

Возможности, которые находятся пока только в уме, являются основой для совершения мелких ставок, и именно так работают известные комики при подготовке новой программы.

Плюсирование помогает развивать идеи и доводить их до совершенства. Джон Лассетер объясняет свое понимание перфекционизма так: «Мы на самом деле не заканчиваем работу над своими фильмами, мы их просто выпускаем».

## Глава 5

# Решение внутри проблемы

Во время разговора Фрэнк Гери любит делать зарисовки.

Ссутулившись над желтой тетрадкой и держа черную ручку, он рисует на листе бумаги бесформенное, объемное облако. Не знакомому с архитектурой человеку может показаться, что параболические металлические контуры концертного зала имени Диснея родились в спонтанном творческом процессе. Но нет. «Меня не понимают. Люди думают, что я делаю это так, — произносит он, показывая чернильное облако, — но если бы я так работал, не стал бы тем, кто я есть сегодня». Он ставит на бумаге четыре точки, а затем соединяет их таким образом, чтобы внутри облака появился квадрат. «Действительность заключена в эти рамки, — произносит он, внимательно глядя на свой рисунок голубыми глазами и указывая ручкой в середину квадрата. — Никто этого не осознает». После этого Гери кладет ручку и начинает объяснять.

Определяющую роль в разработке проекта Гери отводит способу, благодаря которому ему и его команде удастся



использовать ограничения, имеющиеся в каждом отдельном случае. Как правило, при заказе проекта оговариваются условия, которые проект должен удовлетворять, — своего рода рамки, Гери их называет «ограничительными направляющими». Именно они и определяют величину того квадратного блока, который Гери вписал в облако на листе бумаги: это могут быть ограничения по бюджету или по времени, отведенному на проект, предпочтения заказчиков по материалам, политические и другие соображения, да и природа самого здания. Такие ограничения не только помогают Гери и его коллегам полностью контролировать процесс, они способствуют эволюции самого дизайна. Как говорит Марисса Майер из компании Google, «ограничения придают проблеме окончательный вид и позволяют на ней сосредоточиться». Формулировка Майер очень изящная. Как мы в дальнейшем увидим, продуктивные творческие личности активно используют ограничения, с которыми сталкиваются, чтобы выделить небольшое количество из стоящих перед ними задач и сконцентрироваться на их решении. Идеи Гери могут быть сумасбродными, но окончательный вариант всегда должен «встраиваться» внутрь воображаемого квадратного блока.

Если нет ограничений, то у Гери возникает чувство растерянности. Однажды ему предложили сделать проект здания, не оговорив никаких ограничений. «Это был ужасный опыт, — признается он. — Я тогда часто смотрел на себя в зеркало. Кто я? Почему я вообще этим занимаюсь? Зачем это все?» Количество возможных вариантов было бесконечно. «Я сейчас точно не вспомню все подробности, но по своей сути это сопровождалось ощущением, что ничто не важно, что можно просто осуществить любую блажь, которая придет в голову, и будто бы в этом есть какая-то ценность, — вспоминает Гери. — Я думаю, что мы все-таки должны отталкиваться от ограничений и извлекать из них пользу».

То, каким образом ограничения могут помочь Гери в работе, иллюстрирует здание Дисней-холла, при проектировании которого требовалось соблюдение определенных требований к акустике. Этот зал в высоком и массивном здании, напоминающем гигантский корабль с развернутыми по ветру парусами, открыли в Лос-Анджелесе в 2003 году. Проект не был принят единодушно и не обошелся без критики, но в статье, напечатанной в 2006 году в журнале US News & World Report, описали, как это здание изменило деловой центр города:

Дисней-холл с его поверхностями, облицованными стальными панелями, и захватывающим сочетанием изящности, грации и оптимизма стал для делового центра Лос-Анджелеса именно «тем самым» зданием. Проект был завершен в 2003 году и стал предметом зависти всех остальных концертных залов мира. Он вдохнул в Лос-Анджелес чувство культурного достоинства, которого так не хватало этому городу. Этот концертный зал стал отправной точкой для двухмиллиардных инвестиций в ренессанс делового центра города.

Грандиозность и самобытность решения Гери при создании проекта Дисней-холла особенно сильно заметны при сравнении этого здания с другим, павильоном Дороти Чандлер, массивным бетонным зданием эпохи 1960-х, окруженным колоннами по подобию греческих и расположенным на противоположной стороне улицы. В том зале, вмещающем 3200 человек, проходили церемонии вручения премии «Оскар» в 1969–1987 и затем в 1990–1994 гг. Уэлтон Бекет, архитектор павильона Дороти Чандлер, недолго думая, создал его по образцу Линкольн-центра в Нью-Йорке. Бекет даже поставил свой павильон на подиум, в точности так, как Линкольн-центр, построенный таким образом, чтобы здание возвышалось среди домов окружающих его бедных кварталов. Проходя мимо павильона Чандлер, его можно просто не заметить. Не заметить Дисней-холл невозможно.

Сравнение Дисней-холла с павильоном Чандлер позволяет увидеть два диаметрально разных подхода к созданию чего-то нового. Уэлтон Бекет при постройке павильона руководствовался

устаревшей информацией и существующим решением — Линкольн-центром. Это достаточно распространенный случай. В дизайне Дисней-холла, напротив, использован подчеркнуто оригинальный и примечательный именно в этом случае подход, с помощью которого Гери достиг такого результата.

Дисней-холл не возник в воображении Гери в своем окончательном варианте или в виде уникальной идеи. Он появился в результате мелких ставок, посредством которых Гери и его команда работали, учитывая все поставленные перед ними условия и решая во время проектирования тысячи различных проблем. Фирма Гери выиграла тендер на проектирование Дисней-холла, получив большинство беспристрастных голосов. Ему также оказывала поддержку Лилиан Дисней, вдова Уолта Диснея, которой особенно понравилась планировка зеленых насаждений в первоначальном варианте проекта Гери. Сегодня этот концертный зал выглядит совершенно по-другому. Перед тем как прийти к окончательному варианту проекта, команда Гери решила целый ряд задач по организации акустического пространства высочайшего класса и решая проблемы согласования проекта с общим городским планом. Во время работы архитекторы принимали во внимание критику и советы

членов семьи Диснея, оркестрантов Лос-Анджелесского филармонического оркестра и многих других. Гери и его команда создали восемьдесят два варианта макета здания, работая в тесном сотрудничестве с комитетом по проектированию, и только после этого пришли к окончательному варианту Дисней-холла. «Я не взял этот дизайн с потолка, — говорит Гери, — он является результатом работы над проектом». Другими словами, дизайн павильона Чандлер стал результатом одной-единственной идеи (Линкольн-центра), а дизайн Дисней-холла родился в результате тысяч, если не миллионов, маленьких открытий.

Комитет по планированию хотел, чтобы акустика в концертном зале была одной из лучших в мире, но готового рецепта, как это можно сделать, не существовало. Гери и сам очень хотел добиться тончайшей акустической гармонии. Он представлял себе, что этот зал будет своего рода «гостиной» для всего города, таким комфортным местом, где люди смогли бы наслаждаться великолепной музыкой. И он хотел, чтобы аудитория при этом, как говорит он сам, «испытывала волшебные ощущения». Он верил, что такая магическая связь между оркестром и публикой может возникнуть, и правильная акустика была для этого обязательна.

Чтобы показать, какую исключительную роль в разработке концепции всего проекта играли требования, предъявленные к акустике зала, Гери снова берет в руки тетрадь и набрасывает вид внутреннего пространства зала на бумаге. Он рисует место, где располагается сцена для исполнителей, окруженная рядами кресел. Нарисовав несколько кружков, которые обозначают отдельных оркестрантов, он соединяет их тонкими линиями. Его голос оживает, и он говорит: «Они [люди в оркестре] играют намного лучше, когда они в состоянии слышать друг друга, поэтому необходимо было сделать звук идеальным».

И он начинает рисовать, чтобы показать, каким образом происходит взаимодействие с публикой. Ставя мелкие точки, которые обозначают людей в зале, он быстро перемещает руку туда и обратно — от изображений оркестрантов к изображению публики. «Аудитория способна почувствовать, когда оркестр играет лучше, и она на это реагирует». Затем он рисует кружки вокруг этих двух групп, чтобы показать, как усиливается взаимосвязь между исполнителями и аудиторией. «Оркестр чувствует эту отдачу», — говорит он. Гери почти протыкает бумагу, когда его карандаш передвигается туда и обратно между

небольшими кружками, обозначающими аудиторию и исполнителей.

Для того чтобы суметь удовлетворить жесткие требования к акустике зала, Гери стал сотрудничать с Ясухисой Тойотой, главным специалистом по акустике Дисней-холла. Тойота работал в компании Nagata Acoustics, небольшой японской консалтинговой фирме, специализирующейся на проектировании акустических пространств концертных залов. Гери вместе с ним и его командой проводил эксперименты по улучшению звучания, изготавливал для этого десятки различных макетов. На этих макетах опробовались множество вариантов стенных панелей, конфигураций кресел для зрителей, различная высота потолка. По мере того как они прорабатывали все возможные варианты, начинал вырисовываться образ будущего концертного зала.

Одним из ключевых решений на раннем этапе стал отказ от традиционной прямоугольной формы концертного зала, когда оркестр располагается на приподнятой сцене, которая находится в одном из его торцов. Гери, работая совместно с комитетом по планированию, предложил использовать так называемую конфигурацию «виноградника», когда места для публики

находятся на своеобразной террасе, окружающей сцену, а зрительские кресла располагаются все выше и выше по мере удаления от сцены во всех четырех направлениях. Сцену прекрасно видно с любого места. Такая конфигурация создавала ощущение уюта, во многом напоминала округлый амфитеатр и должна была способствовать возникновению особенной атмосферы между зрителями и оркестром. Гери хотел улучшить акустику, увеличив площадь звукоотражающих поверхностей, это считается лучшим способом усилить звук и «укутать» им зрителей.

Отталкиваясь от этой конфигурации, Ясухиса Тойота и Гери продолжили работу и стали думать, как можно добиться улучшения отраженного звука — основной составляющей хорошей акустики. Основными были первичные звуковые волны, которые исходят от самого оркестра и затем отражаются от стен концертного зала. Это обстоятельство и определило ряд последующих решений, в том числе подтвердило правильность выбранной конфигурации в виде террасы. Зал, спроектированный в форме «виноградника», также позволял лучше воспринимать вторичные волны, отраженные от стенных панелей. Пространство зала затем было заполнено свободно



стоящими барьерами, и в нем установили деревянные разделители, что улучшило звучание и создало приятную атмосферу. Потолок был установлен на высоте пятнадцати с половиной метров, что позволяло усилить отражение: низкий потолок эффективно отражает верхние звуковые частоты. Тойота и Гери также сделали многие участки поверхностей искривленными (они были выгнуты внутрь, по направлению к залу) там, где это было возможно, в том числе на потолке и стенах. Такой акустический прием также используется для улучшения восприятия звука. Эти решения впоследствии оказали влияние на дизайн всего здания, ведь Гери нужно было спроектировать форму той его части, в которой располагался концертный зал, в том числе дополнительную аудиторию и холл поменьше для сольных выступлений. По словам архитектора, «все здание было спроектировано изнутри».

В процессе проектирования Гери и его команда построили восемьдесят две модели масштабом 1 к 10. Акустические характеристики зала тестировались на моделях с учетом их размера. Тойота рассказывает, как происходил этот процесс: «Мы генерировали звуки с частотой в десять раз меньше обычной, записывали их с десятикратной скоростью, а затем

воспроизводили их в десять раз медленнее. Это позволяло нам получать точную звуковую картину для каждой модели».

В конце концов Гери и Тойота добились того, что время реверберации<sup>22</sup> стало равным 2,2 секунды для пустого зала и 2 секунды — для полного, что считается оптимальным для оркестровой музыки. Когда зал на 2265 мест был построен, Филармоническому оркестру Лос-Анджелеса предоставили четыре месяца, чтобы привыкнуть к его новой площадке. Оркестранты были очень довольны новым помещением. «Самое прекрасное в этом зале — натуральность звука», — заявил в интервью PBS дирижер оркестра Еса-Пекка Салонен. До этого коллектив выступал в павильоне Чандлера, расположенном напротив. Акустика Дисней-холла позволила Салонену расширить репертуар оркестра, включив в него «Песни Гурре» Шёнберга. «Я просто обожаю наш новый концертный зал, и это правда, — не переставал радоваться Салонен. — У нас не только взлетели продажи билетов. Отныне жители Лос-Анджелеса и туристы смогут познакомиться с новой музыкой и получить незабываемые впечатления».

Во время работы над проектом здания Гери и его команда постоянно проверяли его на соответствие требованиям. Один из

способов такой проверки заключался в использовании электронной ручки для сканирования и оцифровки каждой модели и перевода данных в компьютер с помощью специального программного обеспечения, которое называется Digital Project. Сканирование производилось вручную. Это программное обеспечение, изначально разработанное для предприятий, занимающихся проектированием космических летательных аппаратов, впоследствии стало использоваться при работе с картами и в промышленном дизайне. С помощью этой программы можно на стадии проектирования проверять соответствие проекта требованиям, в том числе высчитывать общую площадь, объем и площадь облицовки здания. Гери специально подчеркивает, что точность этого программного обеспечения — семь знаков после запятой.

То, что во время работы над проектом можно учитывать его соответствие конкретным требованиям, постоянно получая представление об особенностях его структуры, не означает, что все так просто; на самом деле этот процесс может очень сильно изматывать. После оцифровки макета и внесения его параметров в компьютер часто оказывается, что параметры здания превышают заданные, и коллег Гери это не сильно вдохновляет.

«В таких случаях я говорю им: “Бог мой, дизайн здания выглядит отлично, но, видимо, нам действительно придется отнять тут десять процентов”». Такой подход крайне важен и позволяет проектировщикам с подъемом исправлять проект.

Архитектурные планы разрабатываются с учетом требований заказчика, учитывая все подробности до мелочей — где будут находиться титановые панели, а где каменные блоки. Эти требования помогают Гери решить, что именно ему надо делать и чего делать не надо.

Учет заданных параметров предусматривает действие. В некоторых областях, как, например, в архитектуре, требования к проекту, как правило, выдвигаются заказчиком. Бывает и так, что количество возможных вариантов не ограничено, например в случае «чистого листа». И тогда использование ограничительных условий, определенных самостоятельно, особенно эффективно. Суть этого метода заключается в том, что весь проект или основная задача разбиваются на более мелкие блоки и ограничения накладываются на каждый в отдельности, затем, по мере его решения, на следующий и так далее.

Такая стратегия, когда проект разбивают на составляющие, на относительно несложные задачи, с которыми проще справиться,

и есть то, что Бинг Гордон, сооснователь и бывший креативный директор компании по разработке видеоигр Electronic Arts, называет *дроблением*. За плечами Гордона, партнера в венчурной инвестиционной компании Kleiner Perkins и члена совета директоров компаний Amazon и Zynga, огромный опыт руководства программистами. Работая в Electronic Arts, Гордон обнаружил, что когда команда разработчиков занималась длительными проектами, ее действия оказывались малоэффективными и много времени уходит на ненужную работу. Если же проект разделяли на мелкие составляющие, работа над которыми занимала гораздо меньше времени, то программисты подходили к делу более творчески и трудились эффективнее.

Сегодня подобная практика дробления проблем в Кремниевой долине общепринята, и большинство директоров называют ее одним из важнейших новых веяний в индустрии программного обеспечения — методом гибкой разработки программного обеспечения. Этот метод был предложен в 2001 году Кентом Беком, Алистером Кокбёрном и Джефом Сазерлендом при участии четырнадцати других разработчиков. Они считали, что процесс разработки должен разбиваться на мелкие составные

части, в ходе его должны определяться приоритеты, а окончательные варианты выпускаемых программных продуктов должны отвечать запросам пользователей. Вместо стандартного процесса или заблаговременного планирования они стали формировать небольшие команды разработчиков, способные быстро реагировать на изменения в проекте. По их мнению, единственным критерием прогресса в проекте могут быть только законченные, функциональные программы.

Интересно, что основатели метода гибкой разработки изначально позаимствовали ее основной элемент из японского сборника статей о промышленности. Джеф Сазерленд, создатель Scrum-метода<sup>23</sup>, рассказывает, что они взяли его название из статьи, напечатанной в журнале Harvard Business Review за 1986 год. Ее авторы Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака описывали лучшие методики, применяемые для разработки новых продуктов в таких компаниях, как Honda, Canon и Fuji. Как вспоминает Сазерленд, «мы посмотрели, каким образом они формировали свою команду, и собрали группу разработчиков таким же образом».

Такеучи и Нонака сравнили способ формирования команды в японских компаниях с тем, как ведут себя регбисты во время

матча, перемещаясь по полю во время схватки за мяч и пасуя его вперед и назад нужному игроку в каждом отдельном промежутке игры. Во время игры в регби игроки должны творчески подходить к атаке в соответствии с конкретной ситуацией на поле. Очень похоже работали и команды исполнителей в японских компаниях — они были многофункциональны, самостоятельными в своих действиях и не сильно зависели от решений топ-менеджеров, самоорганизовывались и учились по мере продвижения к достижению цели. Вместо того чтобы скрупулезно планировать весь процесс создания новых продуктов и распределять полный объем работ между исполнителями, как это делали в компаниях вроде General Motors, новые венчурные команды сотрудников в компании Honda объединяли дизайнеров, инженеров, менеджеров по продажам и производству. Эти команды не расформировывались до полного завершения разработки. Их цель состояла в том, чтобы добиться максимальной скорости и гибкости, в то время как руководство оговаривало условия или осуществляло то, что сами авторы называли мягким контролем, вроде введения контрольных этапов. Такеучи и Нонака сравнили такой процесс с использованием игроков в регби с

определенными достоинствами в каждом новом промежутке игры.

Но традиционно для разработки программного обеспечения способы решения задач планировались заранее, были продуманы и детализированы еще до начала работы над проектом. Это часто называют методом водопада. Так, если компания Microsoft собирается заняться разработкой новой версии Windows методом водопада, стоящие перед ней задачи совмещаются с требованиями к дизайну и формулируются заранее. Вместо того чтобы использовать небольшие команды разработчиков, перед которыми ставятся задачи и определяются методы их решения, руководство «водопадными» процессами осуществляется сверху вниз, когда старшие сотрудники распределяют и контролируют весь процесс. Этот процесс и называется водопадом, потому что начинается с определенных требований к программе, далее «стекает» непосредственно к ее проектированию, а затем уже разработчики начинают заниматься внедрением, тестированием и инсталляцией. Список требований часто представляет собой документ в сотню страниц, а задания перечисляются в последовательности, от одной фазе к другой в виде диаграмм



Ганта<sup>24</sup>, где конкретные задания и время на их исполнение отображаются в виде столбиков.

Стандартный метод водопада во многом обязан своему возникновению Министерству обороны США. В 1980-е годы это ведомство финансировало до 60 процентов всех проектов по разработке программного обеспечения и требовало от своих подрядчиков соблюдения этого метода. Принимая во внимание влияние Министерства обороны, остальные разработчики программного обеспечения в стране приняли метод на вооружение.

У метода водопада есть свои достоинства, в том числе визуальная наглядность и высокая степень контроля над процессом (это ясно видно на диаграммах Ганта), но есть и несколько крупных недостатков. В первую очередь это стремление руководства учесть все возможные функции программы, которые с его точки зрения могут быть востребованы пользователями. Известно выражение Стива Джобса: «Люди не могут знать, что им нужно, пока они это не увидят».

Неудивительно, что многие функции программ, созданных при разработке методом водопада, никогда не используются. Другой недостаток метода в том, что ко времени, когда компания

Microsoft или подобная ей заканчивает проект, длившийся один или два года, мир уже успевает поменяться. Новые проблемы возникают постоянно. Приоритет управления сверху вниз при использовании метода водопада, когда мелкие изменения требований к продукту или к его дизайну не отражаются на ходе работы над ним в течение месяцев или даже лет, стал еще большей проблемой из-за развития Интернета и ускоряющегося технического прогресса. Все это способствовало росту популярности методов гибкой разработки программного обеспечения.

При использовании метода гибкой разработки проектировщики дробят выполняемую работу на мелкие составные части, фокусируются на их реализации и на решении конкретно очерченных задач. Проблемы возникают во время разработки, а не перед ее началом. При такой постановке вопроса подразумевается реализация главного, по мнению исследователей творческой деятельности: способности активно распознавать проблемы, возникающие в процессе работы. Аналогично поступает и Гери, когда, соблюдая все требования к проекту, ищет способы улучшить акустику. Психологи Якоб Гетцельс и Михай Чиксентмихайи провели в 1970 году

исследование, которое продемонстрировало важность определения конкретных проблем, возникающих во время творческого процесса.

Изучая творческую активность тридцати пяти художников, Гетцельс и Чиксентмихайи обнаружили, что самыми творчески яркими в этой группе оказались те, кто активнее всего экспериментировал и переформулировал идеи для своих проектов. Художникам показали двадцать семь предметов, таких как чашки или мусорные баки, и попросили использовать часть из них в своих картинах. Те художники, которые были склонны к постановке задачи, выбрали и использовали в рисунках более сложные объекты, чем остальные. Они также перепробовали больше вариантов и свободно меняли концепцию рисунка, когда появлялись новые идеи. Подход Гери прекрасно иллюстрирует концепцию постановки задачи. Художники, подходившие к проблеме менее творчески, немедленно приступали к рисованию, за что исследователи окрестили их «решающими задачи». Независимое жюри определило, что работы «ставящих задачи» были удачнее, чем работы «решающих задачи». Через восемнадцать лет в исследовании вместе с художниками участвовали ученые, и было обнаружено, что работы «ставящих

задачи» получали более широкое признание среди их коллег и экспертов.

Метод водопада обычно критикуют за то, что при его использовании остается мало пространства для переформулирования задач. Метод гибкой постановки задач в процессе разработки нового продукта или программы напоминает подход компании HP в то время, когда она была на острие инновационного прогресса. Как менеджеры HP определяли конкретные проблемы пользователей, в том числе разрабатывая первую модель компьютера, так и сотрудники отделов продаж и маркетинга пытались определить проблемы, возникающие перед клиентами. Допустим, компания выпускает программное обеспечение, которое помогает в работе отделу продаж. У клиента может возникнуть потребность связать свою базу адресов электронной почты с программным комплексом отдела продаж, чтобы пользователям не приходилось прикреплять файлы картотеки поодиночке. Менеджер по управлению товарным производством в софтверной компании собирает эти требования, заносит их в таблицу в Excel и расставляет соответствующие приоритеты.

Раз в неделю-две этот менеджер проводит совещание с командой разработчиков и теми, кто тестирует программное обеспечение, чтобы обсудить ход процесса и распределить нагрузку. Такие команды, как правило, состоят из шести-семи человек. Главная их задача — определить, как много времени займет выполнение того или иного отрезка работы. Команда начинает с выявления самых приоритетных задач, которые можно выполнить за одну-две недели. Допустим, написание модуля, обрабатывающего базу контактов для программы. Члены команды, обсудив то, что для этого потребуется, оценивают, сколько времени, причем конкретно часов или дней, по их мнению, будет затрачено. Обычно они приходят к согласованному решению и называют срок, допустим, несколько дней или неделю. Если кто-то не согласен с полученной оценкой, они это обсудят и проголосуют снова. Аналогично пройдут по всему списку приоритетных задач и в конце концов предоставят команде разработчиков максимальное время на разработку конкретного задания в предстоящий двухнедельный период. Совещание завершено, все расходятся.

Когда закончится работа над модулем, переводящим базу данных электронных адресов, и его протестируют, данная

функция будет включена в следующий релиз.

Дробление задач не только повышает эффективность написания программы, оно также позволяет учиться в процессе. Многие пользователи программ Adobe, Apple iTunes, или Microsoft Office знают, что обновления теперь происходят намного чаще, чем раньше. Во многом это объясняется тем, что как только в программе появляется новый функционал, компании имеют возможность быстро узнать, считают ли его пользователи полезным. Как видно из приведенного примера, менеджер по управлению товарным производством может проанализировать данные и узнать, стали люди переводить свою базу электронных адресов в их программу или нет. Он также увидит, что пользователи хотели бы иметь возможность добавлять новые контакты в эту базу с других устройств или программ, например из своих почтовых клиентов или мобильных телефонов. Если это окажется достаточно востребованной функцией, менеджер проекта в таблице Excel определит приоритет разработке такого функционала. В результате будет поставлена новая задача.

Чтобы увидеть, как дробление может помочь в развитии нового бизнеса, достаточно взглянуть, как Андре Ванье и его бизнес-партнер Майк Слеммер разрабатывали бесплатный

информационный сервис под названием 1-800-411-Save. До того как заняться собственным бизнесом, Ванье работал консультантом в компании McKinsey и был связан с рядом самых крупных организаций в Америке. Мнения о том, как именно приступить к созданию программных продуктов для своей компании, у них со Слеммером поначалу различались. Ванье считал, что, приступая к разработке программного обеспечения, которое, по идее, должно служить миллионам пользователей, сначала необходимо все досконально распланировать. А Слеммер, уже принимавший до этого участие в двух информационных стартапах, полагал, что вместо этого им следует создавать программное обеспечение постепенно, разбивая весь процесс на этапы, которые отражали бы рост количества пользователей.

Слеммер мог поклясться Ванье, что когда количество пользователей возрастет до десяти тысяч, многие из задач, сформулированных на старте и обеспечивших им десять тысяч пользователей, окажутся неверно поставленными. А когда будет достигнута цифра в один миллион пользователей, практически наверняка придется начать переписывать большие фрагменты этого программного обеспечения, так как на основе полученного опыта неизбежно возникнут новые идеи. И все повторится снова,

когда количество пользователей возрастет до десяти миллионов. Поэтому Слеммер спросил Ванье, готов ли он ответить на все эти вопросы сейчас, когда у них пока нет ни одного пользователя. «Мы решили идти по второму пути», — рассказывает Ванье. Хотя пришлось соперничать с более крупными компаниями с сильной ресурсной базой. Например, с такими разработками, как 1-800-Free411<sup>25</sup>, они оказались первыми, кто внедрил ряд новых функций, в том числе подсказки для водителей и прием заявок через Интернет на доступ к специальным предложениям.

Обратите внимание, что одно из самых выгодных преимуществ гибкого подхода — его способность выявлять недостатки на самых ранних этапах. Как объясняет Ванье, если он может внедрить десять новых функций сразу за то время, которое требуется конкурентам, чтобы запустить хотя бы одну, его опыт обогатится, отдача от пользователей увеличится в десять раз и он быстрее узнает, что удалось, а что — нет.

В методе гибкой разработки есть свои недостатки, и среди них необходимость тщательной координации действий больших команд разработчиков, но если люди в команду подобраны правильно, производительность выше, чем при использовании метода водопада. Это помогает понять, почему такие известные



компании, как Intuit, Yahoo! и Salesforce.com, последовали примеру крошечных стартапов, таких как компания Андре Ванье, и внедрили практику гибкой разработки.

\* \* \*

Наложение ограничений — крайне эффективная техника, используемая в целом ряде различных видов деятельности. Этот прием, как мы увидим в примере, стал главной причиной изменения стратегии ведения войны в Ираке. В 2004 году, когда бригадный генерал армии США Герберт Реймонд Макмастер прибыл в Ирак, война достигла своей критической точки. В течение 2003–2004 годов Пентагон проводил в Ираке военные действия, применяя стратегию «нейтрализовать-и-захватить», предусматривающую захват американскими военными иракских городов и подавление сопротивления повстанцев. «Несколько лет мы вели войну в Ираке контрпродуктивными методами, — рассказывает автор книг военной тематики Томас Рикс. — Мы держали наши подразделения на крупных базах (Forward Operating Bases (FOB) — базы наступательного фронта). Военные подразделения выдвигались на задания на технике: на «Хаммерах», бэтээрах Брэдли или танках, патрулировали [и захватывали населенные пункты], а затем возвращались на эти

базы. Они в действительности не имели представления об истинном положении дел во многих местах». Военные занимались решением не тех проблем.

Макмастер предложил другой подход. Увлеченному своим делом, прослужившему всю свою сознательную жизнь в армии, Макмастеру уже за сорок. При личной встрече его военная собранность и хмурый взгляд, обязательные на официальных фотографиях, уступают природной общительности. Герой первой войны в Заливе, Макмастер прошел курс обучения в военной академии Valley Forge, затем в Вест-Пойнте и посвятил всю свою жизнь военному делу, принимая участие в боевых действиях и защитив докторскую диссертацию по военной истории. К началу войны в Ираке он уже дослужился до высших званий и стал в армии США одним из ведущих экспертов по противодействию партизанской войне. После назначения ответственным за ведение боевых действий в городе Таль-Афар у него появился шанс проверить свою теорию на поле боя.

Удачно расположенный в двадцати пяти милях от сирийской границы, город Таль-Афар был ужасным местом. К концу 2004 года население города — примерно двести пятьдесят тысяч человек — постоянно испытывало на себе последствия неудачных

попыток американских сил очистить город от повстанцев, наносивших городу огромный урон. «Аль-Каида» сделала этот населенный пункт своей тренировочной базой в Ираке, местом для казни через обезглавливание и тренировочным лагерем для террористов-смертников. Городские здания осыпались, на улицах после прохода танков оставались огромные лужи грязи, а мирные жители все время проводили в укрытиях, прячась в своих домах.

Стратегия, применяемая в Таль-Афаре на протяжении всего 2004 года, заключалась в проведении постоянных зачисток силами небольшой моторизированной бригады, насчитывающей пять тысяч человек. Как отмечает Макмастер, американские военные сражались отважно, но повстанцам удалось на время покинуть город, скрываясь в его пригородах. «Там просто не хватало сил на что-то большее, чем просто зачистки», — говорит он. Усугубляло ситуацию и то, что одна из миссий моторизованных частей была названа «Черный ураган», что было на руку пропаганде повстанцев, изображавшей американских солдат атакующими мирное население Таль-Афара. Многие иракцы в это поверили.

Третий кавалерийский полк во главе с Макмастером, тогда еще полковником, прибыл в расположение вблизи Таль-Афара весной

2005 года. В это время джихадисты полностью контролировали город. Макмастер не имел никакого представления о том, что нужно делать. В воздухе витала полнейшая неопределенность. Размытость линии между объединенными силами союзников и повстанцами сильно осложняла проведение военных операций, а страх толкал население, еще недавно готовое поддержать демократически избранное правительство, на сотрудничество с повстанцами.

Макмастер получил приказ занять и удержать Таль-Афар, но вместо полномасштабного наступления он решил сначала поставить перед своими подчиненными более мелкие задачи. В течение месяца они проводили разведывательные операции, пытаясь собрать как можно больше информации. Патрули растянулись на запад в сторону границы с Сирией и на юг — к реке Евфрат. «Мы фактически вступили на совершенно неизведанные территории, — рассказывает Макмастер. — Разведданные использовали, чтобы собрать информацию и решить ряд мелких задач, которые оказались нам по плечу. Одна из таких задач — улучшение отношений с местным населением и особенно со старейшинами, что могло бы позволить лучше понять структуру власти в этой местности. Как я уже писал, чтобы

быть в курсе происходящего и на себе прочувствовать условия жизни в городе, в том числе постоянные перебои с электричеством, военные разместили несколько патрульных баз в черте города и оставались там, среди местного населения. В результате взаимодействия с ним стала вырисовываться другая проблема — повстанцы проникали и покидали город, провозили туда продовольствие и ресурсы, людей и деньги через слабые места в его окружении. И решением этой проблемы стал девятифутовый земляной вал, ограничивший все выходы и входы из города тремя контрольно-пропускными пунктами, где постоянно отслеживался поток людей и товаров в обоих направлениях.

Другая выявленная ключевая проблема — явочные дома в городе, в которых повстанцы прятались и хранили свое оружие. Во время разведывательной миссии и в результате агентурной деятельности люди Макмастера сумели установить адреса таких домов и один за другим их нейтрализовали. Они методично сужали район своих действий, ставя перед собой одну маленькую задачу за другой.

Затем Макмастер, используя опыт, приобретенный его подчиненными в течение тридцати дней разведывательной

деятельности, поставил перед своим полком задачу покрупнее. Стало известно, что близлежащий город Биаж с населением около пятнадцати тысяч человек был перевалочным пунктом «Аль-Каиды», где та осуществляла планирование своей деятельности, ее финансирование и использовала при контрабанде горюче-смазочных материалов, скота и сигарет. Макмастер начал готовиться к захвату города. К тому времени его военнослужащие уже ясно представляли, как именно они могут это осуществить. Эскадрон кавалерии, батальон иракской армии и оставшиеся полицейские части города провели наступление с юга и востока. За один день они захватили в плен девятнадцать повстанцев, приступили к сооружению военной базы в черте города, которая должна была быть занята батальоном иракской армии, и восстановили там власть правительства и правоохранительных сил. «Это стало первой удачной миссией такого рода — зачистка и удержание», — вспоминает Макмастер в своем интервью, и на успех этой операции обратили внимание командование и Госдепартамент. Это была «в своем роде репетиция того, что мы собирались предпринять в отношении Таль-Афара», — заявляет Макмастер.

Даже добившись такого успеха, Макмастер продолжал ограничивать масштаб своих операций. Разведка установила, что «Аль-Каида» держала батальон «единого Аллаха» численностью в шестьсот человек в восточной части города, там, где располагалась их тренировочная база подготовки бойцов для действий на всей территории Ирака. Там же располагались школа для смертников, снайперов, подрывников, узлы связи, проводились тренировки похищений и убийств. Прежде чем развернуть атаку на город, Макмастер ждал четыре месяца, пока те шаги, которые он предпринял, не возымеют эффект и система снабжения не будет полностью развернута. Когда он отдал приказ к атаке, его части, как и раньше, столкнулись с ожесточенным сопротивлением, однако совместными усилиями американских и иракских частей город был успешно взят. К 2006 году в регионе установился хрупкий мир.

В Вашингтоне успех операции по методу «зачистка и удержание» в Таль-Афаре серьезно повлиял на стратегическое планирование верховным командованием. Похожим образом полковник Шон МакФарланд занял город Рамади в 2006 году. Эти новости потрясли наблюдателей. Сопротивление в Рамади было самым яростным во всем Ираке. Наступил переломный момент, и

в 2007 году, после обсуждения и принятия новой стратегии на самом высоком уровне, генерал Дэвид Петреус, ведущий специалист по противодействию повстанческой войне в армии США, принял на себя командование силами США в Ираке и стал применять эту стратегию повсеместно.

Применение практики дробления крупной задачи на множество мелких позволяет освободить творческий потенциал от страха и нерешительности, которые мы часто ощущаем. Но, несмотря на это, некоторые обременительные внешние ограничения могут стать чрезвычайно полезными отправными точками. В этом и проявляется парадокс ограничений. Если мы в состоянии разбить стоящую перед нами задачу на несколько составных частей, поддающихся решению, активно пытаемся идентифицировать возникающие при этом проблемы, по примеру генерала Макмастера, разработчиков программного обеспечения, использующих гибкий метод разработки, или Франка Гери, мы, скорее всего, откроем уникальные возможности для решения стоящих перед нами проблем.



## Глава 6

# Ответ заключен в вопросе

Один из лучших способов разобраться, как вершится творческий прорыв и происходит дальнейшее развитие идей, — выйти за рамки существующей теории и практики. В конце концов, свежие идеи, новые проблемы, потребности и желания не всегда очевидны и, как правило, не лежат на поверхности. До тех пор пока мы не выйдем за грань известного, пытаюсь открыть что-то новое, внимательно исследуя, наблюдая и прислушиваясь, мы даже не в состоянии знать, какие вопросы надо задавать. Для этого нужно попытаться проникнуть в ту область, которая скрыта от наших глаз.

Дэвид Галенсон, изучая, как работают известные творческие личности, показал нам исключительную ценность погружения в проблему на неизведанную глубину. Галенсон специализируется сразу в двух не имеющих между собой ничего общего областях. Он профессор экономики университета Чикаго, но его главная страсть (и основная область исследований) — изучение творческих способностей человека. В течение многих лет он

наблюдал за работой и изучал методы известнейших творческих личностей. Один из любимых примеров того, насколько важно «погрузиться» в свою работу, служит история Мухаммада Юнуса, лауреата Нобелевской премии мира 2006 года, основавшего Grameen Bank (Граммин Банк) — первое финансовое учреждение, начавшее практиковать микрофинансирование.

В 1974 году Юнус занимал должность профессора экономики университета Читтагонга, столицы Бангладеш. В тот год в стране разразился сильный голод, и изнеможенные люди со всей страны в поисках продовольствия потянулись в большие города. В автобиографической книге *Banker to the Poor*<sup>26</sup> Юнус вспоминает, как обессиленные жители стали заполнять железнодорожные и автобусные станции. Вскоре этот ручеек превратился в мощный поток. Тысячи людей в буквальном смысле медленно умирали от голода прямо посреди улиц, не протестуя и не моля о помощи. Некоторые из них сидели настолько неподвижно, что никто не мог сказать, живы они или нет. Исследовательские центры проводили статистические исследования, пытаясь понять причины столь внезапной волны миграции, но вскоре трупов стало столько, что у властей возникли проблемы с погребением усопших.

Юнусу стало стыдно продолжать читать лекции. «Какой толк от всех моих сложных теорий, если люди умирают от недоедания на тротуарах прямо у входа в лекционный зал? — спрашивал он себя. — Ни одна из экономических теорий, о которых я рассказывал, не работала в реальной жизни». Юнус тогда заявил: «Экономисты тратят время на описание процессов развития и разработку теории процветания, но они редко занимаются поисками причин нищеты и голода». Он решил предпринять что-то совсем нетрадиционное, и в результате Юнус-экономист стал Юнусом-социологом.

Заглянем на два года вперед. Суфия Бегум, бездомная женщина, живет на улице неподалеку от своей хижины, стены которой растрескались, а соломенная крыша во многих местах протекла. Суфия проживает в одном из беднейших кварталов Йобры, небольшой деревни недалеко от Читтагонга, где преподавал Юнус. Ее руки быстро мелькают над незаконченным бамбуковым стулом, который она держит между колен. Пальцы Суфии сильно огрубели, ногти на них черны от грязи. Она полностью погружена в работу. Услышав приветствующий ее голос коллеги Юнуса, профессора Латифа, Суфия в спешке бросает бамбуковый стул и, вскочив, собирается убежать в

хижину. «Не бойтесь, — говорит Латиф на ее родном диалекте. — Мы преподаем в университете... Мы хотели бы задать вам несколько вопросов, и все». Но Суфия уже спряталась в хижине, и ее не видно. «Никого нет дома», — отвечает она тихим голосом, подразумевая, что в доме нет мужчины (женщины в Бангладеш не должны разговаривать с мужчинами, когда поблизости нет членов их семей).

Именно здесь, в деревне Йобра, Юнус решил погрузиться в жизнь беднейших жителей Индии, пытаясь познать бедность, как он говорит, *с точки зрения червя*. «Когда держишь земной шар на ладони и рассматриваешь его только с высоты птичьего полета, невольно становишься высокомерными — ты не в состоянии понять вещи, которые с такого расстояния видятся размытыми», — пишет Юнус. Он проводил много времени среди женщин, которые очищали рис по десять часов в день. Он трудился вместе с фермерами в поле, пытаясь улучшить систему орошения и собирая урожай. Переходя от двери к двери, он пытался понять, как люди, такие как Суфия, боролись за выживание. То, что удалось узнать от простых людей, подобных Суфии, и легло в основу его экспериментов. «Я перепробовал много чего, — пишет Юнус. — Что-то из этого оказывалось полезным, что-то нет».

Например, попытка помочь небольшой группе фермеров добиться повышения урожайности ни к чему не привела. Результат был ничтожным.

Пока Суфия пряталась в хижине, ее дети, совершенно голые, бегали во дворе вместе с курами. За всем этим наблюдали соседи. Пытаясь успокоить Суфию, Юнус остановил одного из детей и, пока тот не вырвался и не убежал в дом к матери, успел сказать ей: «Этот мальчик очень славный». Суфия осторожно подошла к дверному проходу, держа ребенка на руках.

— Как вас зовут? — спросил Юнус.

— Суфия Бегум.

— Сколько вам лет?

— Двадцать один.

— Это ваш бамбук?

— Да.

— Как он вам достался? — продолжает Юнус.

— Я покупаю его, — ответила она.

— Во сколько он вам обходится?

— Пять така. *(Около двадцати одного цента на тот момент.)*

— У вас есть эти деньги?

— Нет, я занимаю их у пайкаров.

— Это посредники? — спрашивает Юнус. — Какой у вас с ними договор?

— Я должна продавать им свои бамбуковые стулья в конце каждого дня в качестве оплаты долга, — отвечает она.

— За сколько вы продаете один такой стул?

— Пять с половиной така.

— Таким образом, получается, что вы зарабатываете чистыми полтака? — продолжает Юнус. *(Это примерно два цента.)*

Суфия кивает.

— Вы могли бы взять денег в долг у кого-то еще, чтобы закупить бамбук для работы на себя?

— Да, но ростовщики берут много, — ответила она. — Люди, которые с ними работают, становятся только беднее.

— Сколько обычно берут ростовщики? — спрашивает Юнус.

— По-разному. Иногда они дают под десять процентов в неделю. Но у меня есть один сосед, который платит десять процентов в день. *(Представьте себе!)*

— И это все, что вы получаете за изготовление такого замечательного бамбукового стула, — полтака? — спрашивает Юнус.

— Да, — отвечает Суфия и продолжает плести стул.

Юнус был шокирован. Он не мог поверить в то, что Суфия зарабатывает всего два цента в день. «В лекциях, которые я читаю в университете, я объясняю теории, которые оперируют суммами в миллионы долларов, но вот тут, перед моими глазами, вопросы жизни и смерти зависят от сущих центов, — писал он. — Что-то тут было не так. Почему мои лекции в университете никоим образом не отражали реалии жизни таких простых людей, как Суфия? Я был раздосадован, зол на себя, зол на кафедру экономики и тысячи других умнейших профессоров, которые не обращали внимания на эту проблему». Ничто не предвещало благоприятного исхода в жизни Суфии и ее детей. «Никогда еще я не слышал, чтобы кто-то страдал из-за нехватки двадцати двух центов», — сокрушался Юнус.

Вернувшись домой, Юнус вместе с профессором Латифом отправился гулять по саду, не обращая внимания на полуденный

зной. «Я пытался взглянуть на проблемы Суфии ее же глазами, — вспоминает Юнус. — Все ее муки и страдания были вызваны тем, что бамбук стоил всего пять така». Суфия не могла себе позволить купить материал для изготовления бамбуковых стульев и не имела возможности занять деньги под нормальный процент, потому что ей нечего было оставить в залог. Посредники позволяли ей заработать ровно столько, сколько нужно для того, чтобы выжить. Фактически труд Суфии был рабским.

На следующий день Юнус попросил одного из своих студентов составить список проживающих в Йобре людей, которые, как и Суфия, зависели от посредников. В списке оказалось двадцать два человека. В общей сумме для финансирования их труда было нужно меньше двадцати семи долларов. «Боже мой, боже мой. Все эти несчастья во всех этих семьях — из-за нехватки двадцати семи долларов!» — воскликнул Юнус. Его студент стоял тихо, не в состоянии произнести ни слова. Причиной нищеты Суфии не была лень. Причиной был недостаток средств, который позволил посредникам занять эту нишу. Погрузившись в реалии жизни Суфии, Юнус обнаружил истинную проблему, которую не смогли выявить другие экономисты.

Юнус никогда не собирался становиться банкиром. Однако, предоставив этим людям свой первый кредит в двадцать семь долларов, он начал собирать капитал для основания банка Grameen Bank, который открылся в 1977 году. Банк предоставлял микрокредиты самым бедным, работающим только на себя, людям, 96 процентов из которых были женщины.

Дальнейшие действия Юнуса полностью соответствуют описанным Сарой Сарасвати, исследовавшей процесс предпринимательства. Юнус принялся настойчиво искать поддержку и союзников, и ему пришлось преодолеть скептицизм банковских кругов Бангладеш, где считалось, что бедняки не могут быть кредитоспособными. Но по прошествии нескольких лет Grameen Bank уже выдавал микрокредиты на общую сумму более шести с половиной миллиардов долларов, а возврат денег постоянно находился на отметке выше 98 процентов. Эта практика стала известна как «микрофинансирование» или «микрокредитование» и распространилась по всему миру. «Все, чего я в действительности хотел, это решить одну крайне важную проблему», — утверждал Юнус. Год спустя в одном из выступлений он сказал: «В самом начале вы, как правило, даже не представляете, что нечто подобное микрофинансированию



вообще возможно, но в реальности это оказывается настолько очевидным, настолько простым, что не нужно быть гением, чтобы понять это».

Выводы, которые лежали на поверхности для Юнуса-социолога, для Юнуса-экономиста оказались не столь очевидны. Вот в чем разница: погрузившись в атмосферу бедности самостоятельно, задавая массу вопросов и оставаясь готовым изменить свои представления, «с точки зрения червя», он смог понять то, что не смог бы понять, оценивая ситуацию «с высоты птичьего полета». Он смог *прочувствовать* бедность Суфии на себе. И именно благодаря проникновению в самую суть Юнус получил уникальную информацию, сформулировал новые идеи и нашел в себе волю осуществить этот прорыв. Абстракции ушли на второй план.

Стив Бланк, сооснователь компании E.riphany, разрабатывающей программное обеспечение, преподает курс предпринимательства в бизнес-школе Хаас при университете Беркли. Призывая предпринимателей «выходить в мир», чтобы изменить свои представления, он обычно говорит: «Внутри здания нет фактов, есть только мнения». В прошлом маркетолог, Бланк считает, что люди не могут знать, какие именно проблемы

своих покупателей они решают, если все свое время проводят в офисах.

Вернемся ненадолго к армейской стратегии. Для проведения операции против повстанцев необходимо погрузиться в ситуацию на местах, чтобы понять ее. «Вам нужно выйти наружу и держать уши по ветру, — говорил Герберт Реймонд Макмастер Джорджу Паркеру в 2006 году. — Вы не можете просто прийти к ним и начать говорить. Вам нужно *прислушаться* к людям». Чтобы применять социологический подход к проведению военных операций, необходима совершенно иная подготовка. Поэтому, перед тем как развернуть свою часть в Ираке, полковник Макмастер и его офицеры попытались импровизировать, введя совершенно новую программу подготовки в Форте Карсон в Колорадо.

Пакер в статье, опубликованной в журнале New Yorker, описывает, как это происходило:

Вместо того чтобы готовиться к масштабным танковым сражениям, мы закупили несколько десятков комплектов арабской одежды, которую американцы называли «одеждой для мужчин», и военнослужащие стали инсценировать реалистичные сцены, где американцы, одетые как арабы, играли роль иракцев... На стенах дома развесили портреты шиитских святых и политиков, а солдат попросили вжиться в роль обитателей этого жилища. Солдатам же, обыскивающим дом, дали информацию, за которой они пришли, только после того, как они несколько раз садились за стол с обитателями хижины, пили вместе с ними чай и задавали им нужные вопросы. Эти

сцены снимали на видео, а после разбирали язык жестов и общий тон разговоров. Макмастер приказал солдатам ни в коем случае не ругаться при иракцах и не называть их «хаджами» в оскорбительном тоне (общепринятое унижительное слово этой войны, местный «чурка»). Несколько военнослужащих прошли обучение на трехнедельных курсах арабского языка и культуры; сотни копий «Современной истории Ирака» Фиби Марр были отправлены в Форт Карсон. Макмастер также включил в список книг для обязательного прочтения такую классику, как «Семь столпов мудрости» Томаса Эдварда Лоуренса и новейшее исследование «Учимся есть суп с помощью ножа» подполковника Джона Нагла, ветерана иракской войны.

Такое погружение можно называть как угодно — социальным, культурным или политическим. Американским силам быстрого реагирования необходимо было проникнуть в суть происходящего в городе Таль-Афар «с точки зрения червя», чтобы узнать то, чего они никогда не узнали бы, наблюдая за ситуацией «с высоты птичьего полета». «Когда мы только туда прибыли, мы наделали кучу ошибок, — рассказывает Макмастер. — Мы были слепы и, пытаясь сделать все как надо, наломали там дров». Например, изначально американские силы в Таль-Афаре собирались набрать полицейских из представителей местного населения, но в городе нашлось всего три волонтера. Начав пользоваться новой методикой, подполковник Крис Хики потратил около сорока или пятидесяти часов, налаживая отношения с местным населением и пытаясь вникнуть в суть стоящих перед ним проблем. Хики обходил дом за домом, пил чай

с местными жителями, в том числе с теми, кто поддерживал связь с повстанцами. Страх и недоверие были очень сильны. Веря пропаганде и опасаясь за свою жизнь, даже мэр города Наджим Абдула аль-Джабури подумывал о том, чтобы присоединиться к повстанцам.

Хики и батальон американских солдат численностью в тысячу человек фактически жили в городе. Это испытание оказалось по-настоящему спартанским: ведь у них не было кухни и горячей воды, но они приблизились к решению проблем и заручились доверием местного населения. «Это дало нам возможность стать очень маневренными», — сказал как-то раз Хики. Они также сотрудничали с двумя тысячами иракских солдат, чтобы создать двадцать девять баз разведывательного подразделения и установить наблюдение за каждой имеющей значение дорогой в городе. Это позволило Хики атаковать повстанцев неожиданно, а не проводить зачистки, которые были слишком предсказуемы. По мере стабилизации ситуации в городе налаживались и отношения с местным населением. Тогда мэр города сказал Джорджу Пакеру: «Я начал сотрудничать с американцами, и для меня открылась совершенно иная картина». В результате в

основном из местных жителей города скомплектовали временные подразделения полиции численностью 1400 человек.

Эффективное противостояние повстанцам зависело от приведения в действие сил, необходимость применения которых при оценке извне отнюдь не очевидна. Военные спутники, самолеты-шпионы, информаторы и тому подобное — всего лишь первые шаги, а не решение проблемы. Интересно отметить, что начиная с 2007 года армейское командование даже сформировало особые команды социологов в каждой из двадцати шести бригад американских вооруженных сил в Ираке и Афганистане, чтобы эффективнее играть на тонкостях взаимоотношений с местными жителями. Лучшие идеи по поводу решения стоящих перед нами проблем часто рождаются при наблюдении «с точки зрения червя».

\* \* \*

Интересным открытием для меня стало то, что в компании Pixar новые идеи возникают на основе впечатлений и простого жизненного опыта сотрудников компании. Старенький вдовец Карл Фредериксон, главный герой фильма «Вверх», выпущенного студией Pixar в 2009 году, встречает пса по кличке Даг, который носит специальный электронный ошейник, позволяющий ему

говорить человеческим языком. Для Карла это событие становится шоком, ведь до встречи с псом он слышал голоса, говорящие ему: «Я чую тебя!» Перед создателями фильма стояла задача сделать Дага и других собак, в том числе Альфу, частью главной истории. Как вспоминает второй режиссер Боб Питерсон, участвовавший в создании сценария фильма, реплики Дага родились при обобщении образа всех собак, которые у него когда-либо были. Одна из постоянно повторяющихся тем фильма та, что собаки постоянно были начеку, реагируя на приближение белок. Если одна из собак поднимала тревогу, дав сигнал «Белка!», то и другие моментально поворачивались в ее сторону. Питерсон объясняет: «Особенное внимание Дага к белкам родилось из игры, в которую я часто играл со своими собаками. Когда выдавался жаркий день, мои собаки искали способ охладиться. В такие дни я прыгал вместе с ними, высунув язык. Но иногда я внезапно замирал, словно увидел что-то важное. Собаки отслеживали мое состояние, и все их внимание направлялось в ту же сторону, куда смотрел я. За этим следовала длинная пауза. Затем мы начинали прыгать, снова высунув языки». Питерсон также заметил, что у собак есть замечательная особенность: они буквально изливают любовь на людей, которых видят впервые. И

в фильме, вскоре после того как Даг встречается Карла, он произносит: «Меня зовут Даг. Мы только что встретились, и ты мне нравишься», — и прыгает на Карла.

В Pixar ответственно относятся к исследованиям, вдохновляющим на свежие идеи. Команда, которая работала над фильмом «Тачки», дважды ездила в путешествия с Майклом Уоллисом, автором книги «Шоссе 66: мать дорог». Они посетили гоночные треки, автошоу в Детройте и проехали по всему шоссе 66. «Они своими глазами видели отели, стилизованные под вигвамы, — рассказывал Уоллис в интервью газете New York Times. — Они на себе прочувствовали, что такое ветер, колышущий озимую рожь. Они запоем поглощали эти впечатления». Команда сделала остановку на одном из кладбищ автомобилей в Галене, штат Канзас, и Джон Ранфт, тогда еще начальник отдела сценариев в Pixar, внимательно его изучил. Именно оттуда почерпнули идею для Мэтра, старого ржавого эвакуатора, ставшего популярным героем фильма «Тачки».

Команда фильма Finding Nemo («В поисках Немо») несколько раз погружалась с аквалангом в Монтерее и на Гавайях. Они изучали подводные рифы, морскую жизнь, наблюдали за движением рыб и за тем, как свет проникает сквозь воду на

разных глубинах. Студия Pixar также наняла Адама Саммерса, профессора-ихтиолога, и тот прочитал несколько лекций на эту тему. «Они проявляли бесконечное любопытство во всем, что имело отношение к жизни рыб, и оказались бесспорно лучшими студентами, которые у меня когда-либо были, — вспоминал Саммерс. — К концу каждой лекции мне задавали такие вопросы, на которые даже у меня не было ответов».

\* \* \*

Результаты научных исследований указывают на сильную взаимосвязь между любознательностью и творческой результативностью. В рамках всестороннего шестилетнего изучения творческого руководства в бизнес-среде профессор Джеффри Дайер из университета Бригама Янга и Хал Греггерсен из школы INSEAD опросили около трех тысяч руководителей и взяли интервью у пятисот человек, либо открывших инновационные компании, либо создавших новые продукты. Они тщательно изучили привычки и поведение двадцати пяти выдающихся инноваторов, среди которых Стив Джобс, глава компании Amazon Джефф Безос, глава компании VMWare Диана Грин и А. Г. Лафли из компании Procter & Gamble.



Авторы исследования обнаружили ряд «руководств к действию», или «навыков совершения новых открытий», отличающих инноваторов от остальных. В дополнение к экспериментированию, о котором мы уже говорили, к ним относились внимательное наблюдение, способность ставить правильные вопросы и сотрудничество с другими людьми, обладающими различным опытом, — все это, как считают Дайер и Грегерсен, может в себе развить каждый. Грегерсен подвел итог исследованиям: «Все эти качества, которые мы выявили, можно обозначить одним словом: любознательность».

Дайер и Грегерсен установили следующее: как и Юнус со своим социологическим подходом к делу, выдающиеся инноваторы уделяли много внимания деталям, особенно поведению других людей. «Наблюдая за другими, они действовали как социологи», — писали Дайер и Грегерсен в работе, опубликованной в журнале Harvard Business Review (соавтором статьи стал профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристинсен). Авторы часто цитировали Стива Джобса, очень хорошо известного в Кремниевой долине как человека, неустанно изучающего мир, чтобы черпать из него новые идеи.

Линдер Кени, автор книги Inside Steve's Brain<sup>27</sup>, замечательно описал любопытство Джобса. Джобс заметил первый графический интерфейс во время посещения исследовательского центра Xerox PARC в 1979 году, и впоследствии это привело к созданию графического интерфейса на компьютерах Макинтош. Бывший CEO компании Apple Джон Скалли вспоминал, как Джобс вернулся из поездки в Японию, где посещал офис компании Sony, с одним из первых плееров Walkman: «Стив был очарован этим устройством так, что первым делом разобрал плеер на части и внимательно рассмотрел каждую его деталь: каким образом все компоненты уместались в таком маленьком корпусе, как именно оно работало».

«Творчество — это просто соединение точек, — сказал Джобс в интервью журналу Wired. — Когда вы спрашиваете творческого человека, каким образом он что-то сделал, вы ставите его в неловкое положение, потому что в действительности он ничего не сделал, он просто увидел это где-то. Со временем это становится достаточно очевидным. Так происходит потому, что творческие люди способны связать свои впечатления вместе и синтезировать из этого что-то новое. А получается это потому, что у них более богатый опыт и больше впечатлений или же они глубже

задумывались о своем опыте и впечатлениях, чем другие люди... К сожалению, такое умение встречается достаточно редко. Многие люди в нашей индустрии просто не получили достаточно разнообразных впечатлений в жизни. Им просто не хватает точек, чтобы их соединить, и в результате они приходят к очень линейным решениям, не учитывая широкую перспективу взгляда на какую-то проблему».

Рассмотрим один из самых цитируемых примеров совместного использования опыта, впечатлений и идей Стивом Джобсом, о котором вспоминают Дайер и Греггерсен. Все началось с того, что Джобс был отчислен с первого курса Ридского колледжа, но не покинул кампус, а решил посещать занятия по каллиграфии. «Это было просто великолепно, исторически и мастерски тонко, и каллиграфия захватила меня так, как не могла это сделать чистая наука, я был просто очарован ею», — вспоминал Джобс в своей речи перед выпускниками Стэнфордского колледжа. Джобс тогда и предположить не мог, что этот опыт может пригодиться ему на практике, но так случилось десять лет спустя, когда он и Стив Возняк разрабатывали первый персональный компьютер Apple Macintosh. «Это был первый персональный компьютер с великолепными шрифтами. Если бы меня тогда не отчислили с

первого курса колледжа, на Маках никогда не было бы такого выбора шрифтов в таком безупречном исполнении».

Некоторые инвесторы достигли завидных успехов, в полной мере используя все, что можно получить в результате метода погружения. Большинство инвесторов целыми днями сидят в офисах в Лондоне, Нью-Йорке или Бостоне. В отличие от них управляющий фирмой Kynikos Associates Джеймс Чанос, блистательно предсказавший банкротство компаний Enron и Тусо, постоянно отправляет аналитиков на всевозможные торговые ярмарки для переговоров с менеджерами по продажам «на передовой», чтобы держать руку на пульсе и отслеживать активность рынка.

В реальной жизни большинство инвесторов получают информацию от трейдеров или других инвесторов. Это то, что Чанос называет *синдромом умника*. «Аналитики хедж-фондов собираются на обед где-то в Нью-Йорке или Лондоне и слушают кого-то, кто им кажется достаточно умным для того, чтобы высказывать мнение о своей компании. На следующий день каждый из них покупает по два процента в этой компании», — говорит Чанос. Подобный образ мышления не отличается оригинальностью. Просто удивительно, как сильно

обыкновенный синдром умника распространен среди инвесторов и как трудно бывает найти инвестора с действительно нестандартным мышлением. Как показывает мой опыт, лучшие инвесторы, напротив, всегда оказываются белыми воронами. Они выходят в мир, чтобы найти там уникальную информацию.

Очень похоже поступают и комедийные актеры. Работая над новым материалом, они тщательно отслеживают все, что происходит вокруг. Самое значимое качество комика Джерри Сайнфилда — уникальная способность наблюдать. Во время тура в 2001 году самыми удачными были его шутки про Starbucks, стройки, волосы в носу и остроумия на тему популярного в то время рекламного слогана краски для волос Just for men: «Так натурально, что нечего сказать». Музыкант Джон Ледженд тоже использует наблюдения, составляя свою базу данных — подробные записи в дневнике о поездках, взаимоотношениях с людьми, а также о фильмах, телепередачах, книгах, вообще любых аспектах жизни. Такая жажда новых впечатлений и их использование в творчестве — одно из главных открытий, которое отражено практически в каждом исследовании творчества.

Вышеупомянутые Дайер и Греггерсен — яркие примеры людей сомневающих. Они постоянно пытаются пересмотреть свою точку зрения, задавая вопросы вроде «а что если?», «почему?» и «почему нет?». Эти авторы утверждают, что настоящие инноваторы опасаются и сторонятся того, что называется *статус-кво предубеждением*<sup>28</sup>. Их исследование показало: люди не стремятся к переменам, пока не появляется убедительная причина, побуждение или мотив. Людям глубоко свойственна боязнь потери в том смысле, что они более охотно будут пытаться предотвратить потерю, чем получить выгоду. Исследователи, открывшие этот любопытный феномен, обнаружили, что люди хотели бы получить как минимум сорок долларов, подбрасывая монету, ставя на кон и рискуя двадцатью долларами, то есть соотношение между страхом потери и возможностью получить удовлетворение в случае выигрыша примерно в два к одному. Например, идея создания компании Dell Computer изначально родилась у Майкла Делла, ее основателя и CEO, когда он задал себе вопрос, почему компьютеры стоят в пять раз дороже, чем все комплектующие, из которых они собраны. «Я могу разобрать компьютер на запчасти... и увижу, что комплектующие стоимостью 600 долларов продаются за 3000 долларов», —

вспоминает Делл. Во время попыток ответить на этот вопрос и родилась идея бизнеса компании Dell, которая стала заниматься продажей готовых компьютеров.

В историях об успешных инноваторах можно увидеть, какой потенциал заложен в их способности задавать правильные вопросы. Те, кто подобно Джефу Безосу задает себе вопрос «почему нет?» так же часто, как и вопрос «почему?», обладают преимуществом перед другими. «Когда в чем-то можно разглядеть новые возможности и у вас есть все необходимое, чтобы двигаться дальше, вас равно все спрашивают: “А зачем? Зачем этим вообще заниматься?” — рассказывает Безос в интервью журналу Harvard Business Review. — Но ведь вопрос “А почему бы и нет?” также совершенно справедливый. И действительно, могут быть весомые причины не осуществлять ничего — нехватка капитала или ресурсов либо же текущая работа требует так много внимания, что отвлекаться на что-то еще было бы безответственно. В этом случае если кто-то спросит вас “Почему нет?”, вы можете ответить: “Потому что...” Но ведь такой вопрос никогда не возникает». Вот почему, пользуясь выражением моего друга Райана Якоби, партнера в компании IDEO, *ответ заключен в вопросе.*

Выводы и наблюдения Дайера и Грегерсена обычно напоминают о том, каким я сам видел предпринимательство, когда работал с венчурным капиталом. Вы вряд ли когда-нибудь слышали это имя, но в вопросах подготовки потенциальных сделок на неизведанной территории Чет Пипкин — неоспоримый гуру. Он начал учиться этому, когда ему было всего шестнадцать лет, а жил он тогда, можно сказать, через железнодорожные пути от делового центра Лос-Анджелеса. Основатель и CEO компании Belkin, производящей широкий спектр компьютерных аксессуаров, Пипкин — представитель редкой породы людей, способных создать компанию, не заручившись никакой финансовой поддержкой, и вывести ее на показатель годовых продаж в миллиард долларов. Он начал с изготовления соединительных шнуров для компьютеров в гараже своих родителей, а сегодня у многих из вас наверняка дома имеется аксессуар для iPod, персонального компьютера или бытовой прибор производства компании Belkin.

Венчурная компания Summit Partners, где я работал в то время, сделала вложения в Belkin. Пипкин был предпринимателем, которого уважали все, даже самые упертые партнеры в совете директоров. Однажды летом я работал с Четом, помогая его



команде выработать стратегию, открывающую компании новые возможности на рынке. Мне довелось увидеть, каким образом он размышляет и действует, сидя с ним «в одном окопе» (с тех пор инициатива стала важной особенностью бизнеса компании).

Чет посоветовал мне в течение недели или около того проводить маркетинговые исследования, чтобы лучше узнать, насколько быстро происходят изменения в отрасли, и познакомиться с конкурентами. Он настаивал, чтобы мы просто вышли на улицу, пообщались с потенциальными покупателями и взглянули на проблемы и потребности их глазами до того, как начнем разрабатывать новую стратегию. Неудивительно, что он пришел к такому мнению, имея за плечами богатый опыт. Когда Чет еще подростком впервые загорелся желанием начать свой бизнес, он еще не знал точно, что именно будет делать и на что способен. Нет, у него не было гениальной идеи за пазухой. Ему было всего шестнадцать, и он по-прежнему ходил в школу. Однако он проводил все свое свободное время в поиске новых идей, прогуливаясь по Хоторн-авеню, улице в Лос-Анджелесе, где расположено много мегамоллов для представителей среднего класса с городских окраин. Не имея капитала и не обладая никакими навыками, Чет перебирал в голове идеи. Он думал об

открытии геодезической службы, кафе-мороженого по франшизе Baskin-Robbins, сервиса проката Санта-Клаусов, пункта аренды лимузинов и даже о похоронном бюро. Однако проекты с ограниченной возможностью роста его смущали, и в конце концов он твердо остановился на компьютерной индустрии. Это было начало 1980-х, тогда эта отрасль была еще в зачаточном состоянии и компьютеры только начинали появляться в офисах. Поле было совершенно непаханое.

Друг Чета, с которым он участвовал в восстановлении хода сражений Гражданской войны, помог ему устроиться на работу в Electrosonic, компанию, производившую и продающую электронные компоненты. На этой работе Чет отвечал за упаковку соединительных шнуров для компьютеров. Он вспоминает: «Я ничего не знал о компьютерном железе, ничего не знал ни о программном обеспечении, ни о компьютерах, все это было для меня совершенно незнакомо». Но ему захотелось выяснить, какую функцию выполняют устройства, выпускаемые этой фирмой, и он принялся изучать каталоги продукции. Затем Чет высказал руководству идею о том, что некоторые продукты можно паковать вместе. Менеджеры восприняли ее с энтузиазмом. Чет быстро пришел к выводу: «Этим может

заниматься кто угодно. *Все, что нужно, это задавать правильные вопросы».*

По вечерам или в выходные он посещал компьютерные магазины, рассматривая продукцию и расспрашивая продавцов. Он ходил в такие места, как Radio Shack, Computer Land, Business Land, Microage, Jade и Computer Point. Он пытался подружиться с персоналом этих магазинов. У продавцов крупных сетевых магазинов на него не было времени, но он завел друзей среди продавцов в мелких лавочках. Чет наблюдал за тем, что покупают люди, ища проблемы, которые он мог бы перед собой поставить и решить. В особенности ему хотелось узнать, какие вопросы задают эти люди. Вскоре Чет сделал открытие. «Меня просто осенило», — вспоминает он.

Некоторым людям требовалось автоматизировать бухгалтер своего бизнеса. Для этого они должны были купить персональный компьютер, бухгалтерское программное обеспечение, монитор, коробку флоппи-дисков и принтер. «А что дальше? — обычно спрашивал такой человек. — И как мы сможем подключить принтер?» Соединительные шнуры для подключения принтера могли быть в продаже в этом же магазине, а иногда за ними нужно было идти в Radio Shack. «К тому времени я уже немного

представлял себе ассортимент Electrosonic. Именно немного. Но это было уже что-то, — вспоминает Пипкин. — И людям действительно нужны были соединительные шнуры».

Он не думал, что удовлетворить эту потребность будет слишком сложно. Поэтому самостоятельно научился изготавливать соединительные шнуры партиями в десять штук, покупая необходимые разъемы и расходные материалы. Он относил готовые шнуры в магазин Computer Stock Ральфу, который и продавал их. Чет точно не знал, приносила ли ему эта деятельность какой-то доход, ведь себестоимость соединительных шнуров он посчитал позже, но он открыл для себя перспективный вариант, и вскоре была зарегистрирована компания Belkin Corporation.

Все, о чем сказано выше, помогает понять, почему метод социологического наблюдения все сильнее проникает в корпоративный мир. Рассмотрим в качестве примера опыт компании Procter & Gamble в Латинской Америке. Основная часть покупателей продукции P&G в Мексике — люди с низкими доходами, составляющие в среднем 60 процентов трудоустроенного населения, и это совсем другая демографическая группа, значительно отличающаяся от

покупателей продукции P&G в США. Перед компанией возникли проблемы. Неудивительно, что в 1980-х годы она потерпела ряд неудач на этом рынке. Один из характерных примеров — запуск в Мексике линии новых стиральных порошков с меньшим количеством пены под названием Ariel Ultra. В компании полагали, что порошок будет пользоваться большим успехом, ведь его расход меньше и он занимает меньше места на полках, однако товар с треском провалился. Почему? Потому что многие мексиканцы занимались тяжелым ручным трудом и не хотели, чтобы на их одежде оставался запах пота, когда они едут с работы домой на автобусе. Именно образование большого количества пены во время стирки создавало у них ощущение чисто выстиранной одежды, и именно этим свойством порошок Ariel Ultra не обладал. Нет пены — значит не постирано. Этот случай напомнил о том, почему военные стратегии проваливались, когда их применяли без учета реальной ситуации.

Ответный ход компании P&G был блестящим. Под руководством Алана Джорджа Лафли, который всячески старался учитывать одновременно и социологию, и финансы, компания запустила программу, по которой ее сотрудники стали буквально жить вместе с потенциальными покупателями. Программа

получила название «Переживи это». Этнографы P&G и менеджеры высшего звена проводили время в домохозяйствах с небольшим достатком по всему миру, пытаясь понять, что для людей важнее, какие желания и бытовые потребности они испытывали чаще всего. (В компании P&G была аналогичная программа, в рамках которой сотрудники фирмы искали ответы в магазинах, как и Чет Пипкин, она называлась «Работай с этим».) Находки, сделанные в рамках этих программ, способствовали внедрению новых идей компании на рынок, в том числе был выпущен и стиральный порошок с повышенным пенообразованием.

\* \* \*

Все эти истории поднимают очень важный вопрос: почему одни люди задают много вопросов, а другие — нет? Исследуя мотивы любознательности, Грегерсен и Дайер обобщили результаты некоторых интересных наблюдений, касающихся получения образования. «Если вы посмотрите на четырехлетних детей, то убедитесь, что они постоянно задают вопросы и стремятся узнать, как все устроено, — делает заключение Грегерсен. — Но к тому времени, когда им исполняется шесть с половиной лет, дети перестают задавать вопросы. Это происходит потому, что они очень быстро научились ценить мнение своих учителей больше,

чем собственную любознательность». Такой нелицеприятный вывод поднимает множество вопросов о нашей системе образования. И самый главный — а для чего вообще нужно образование? Передать знания, как говорит нам сложившаяся традиция? Или пробудить и поощрить способность постоянно учиться?

В поисках ответа на этот вопрос Грегерсен и Дайер с интересом обнаружили, что многие инноваторы, чей путь они изучали, учились по системе Монтессори, поощряющей любознательность. Метод, предложенный Марией Монтессори, делает акцент на самостоятельном обучении, особенно на ранней стадии. Среди известных людей, обучавшихся по этой системе, и основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж, которые считают свое образование по системе Монтессори одним из ключевых факторов своего успеха, и Джеф Безос, и пионер компьютерных игр Уилл Райт, а также Джулия Чайлд<sup>29</sup>.

Родители, учителя, соседи, члены семьи и другие внушали этим людям стремление подчиняться природной любознательности. Как утверждает Грегерсен, «мы были потрясены тем, что нас окружали люди, которые поощряли эксперименты и исследование окружающего мира». Это обстоятельство

неоднократно подтверждалось. Вместо того чтобы делать главный акцент на внешней оценке достижений и успеваемости, родители успешных творческих личностей старались поощрять именно те интересы, которые проявляли сами их дети. Арт-директор студии Pixar Джон Лассетер, например, интересовался мультфильмами с самого раннего возраста, и его мать отправила его в художественную школу, не возражая, чтобы он стал строить на этом карьеру. Певцы и композиторы, с которыми я общался, в том числе Джон Ледженд и Кевин Брентон, также росли под влиянием обширных музыкальных коллекций, собранных в их семьях.

Нельзя сказать, что родители тех людей, которые впоследствии проявили себя как крайне успешные творческие личности, не желали для них большого будущего. Конечно, желали. Но, как и в случае с Джоном Лассетером, Джоном Леджендом или Кевином Бреретоном, они старались учитывать детскую природную любознательность и в то же время подчеркивали важность соблюдения трудовой этики и качества выполненной работы. Такой подход, как это ни парадоксально звучит, прекрасно соотносится с открытием Кэрол Двек, показывающим различие между фиксированным и гибким типом мышления: помогая развиваться любознательному уму, вы стимулируете его



предрасположенность к развитию и росту. Все это важно учитывать и учителям, и родителям и нуждается в дальнейшем изучении.

Уже взрослыми, используя социологический подход, мы воспользуемся мощным способом формулировки вопросов, позволяющих проникнуть в суть вещей и получить ответы. Важно изучать ситуацию не только вглубь, погружаясь в нее, как это делал Мухаммад Юнус, но и вширь, развивая кругозор.

## Глава 7

# Каждый учит понемногу

Когда Фрэнк Гери только начинал работать, он проектировал самые обычные здания — торговые центры или пригородные дома. Облик его первых сооружений не идет ни в какое сравнение с безупречными стальными силуэтами музея Гуггенхайма в Бильбао или Дисней-холла в Лос-Анджелесе. Своему уникальному стилю, который раскрылся значительно позже, Гери во многом обязан знакомству с некоторыми творческими личностями в 1950–1960-х годах. «Самое большое влияние на мои проекты оказал Роберт Раушенберг<sup>30</sup>», утверждает Гери в документальном фильме *Sketches with Frank Gehry* («Наброски Фрэнка Гери»). Пионер одного из направлений абстракционизма, известного как неодадаизм, Раушенберг в своих произведениях использовал любой предмет, который попадался ему на улицах Нью-Йорка. Это мог быть обрывок валяющейся на земле смятой газеты, сломанный вентилятор или просто мусор. Гери эти идеи понравились, и он стал применять их в своей работе. Впервые он использовал их, проектируя свой загородный дом в Санта-

Монике. Гери экспериментировал с клееной фанерой, гофрированной жестью и ограждениями из цепей, фактически возводя новое здание поверх старого. Это стало началом одного из самых необычных стилей в архитектуре.

Влияние, оказанное Раушенбергом на Гери, демонстрирует еще одно характерное для инноваторов отличие, о котором я еще не упоминал: они тесно взаимодействуют с людьми не из своего круга. Для них это замечательный способ проверить свои убеждения на прочность и открыть для себя что-то новое. Как показали Дайер и Грегерсен, для многих творческих управленцев источником вдохновения стали встречи с художниками, академиками, учеными, политиками и путешественниками.

Дайер и Грегерсен нашли массу свидетельств, что знакомство с людьми, имеющими разнообразные точки зрения, основанные на опыте и происхождении, служит источником творчества. Эта закономерность прослеживается на любом уровне: индивидуальном, организационном или общественном.

Адъюнкт-профессор Вашингтонского университета Кит Соьер хорошо изложил это в книге Group Genius («Гений коллектива»).

А Франс Йоханссон в книге The Medici Effect («Эффект Медичи»)<sup>[31](#)</sup>, основываясь на психологических исследованиях,

утверждает, что чем разнообразнее подбирается команда, тем больше у нее шансов создать что-то новое. Профессор Калифорнийского университета (в Беркли) Анна-Ли Саксниан и публицист Ричард Флорида убедительно показали, что города и регионы, население которых занято в различных сферах именно с функциональной точки зрения и где уровень межличностного взаимодействия достаточно высокий, оказываются более новаторскими, чем остальные. Поэтому я хотел бы более подробно остановиться на конкретной закономерности — учиться чему-то у людей, обладающих другой точкой зрения, бывает очень полезно. Часто этим обстоятельством пренебрегают. В связи с этим напомним одну историю.

Незадолго до своей внезапной и шокирующей кончины 13 июня 2008 года один из виднейших американских политических журналистов и комментаторов своего поколения Тим Рассерт вел еженедельную телепередачу NBC Meet the Press. Тим родился в Буффало в простой семье, все называли его своим парнем, и он гордился рабочим происхождением. Моя мать много лет дружила с Морин Орт — женой Тима. Морин, впоследствии ставшая успешным журналистом и сделавшая карьеру в Vanity Fair<sup>32</sup>,

начинала карьеру в качестве простого репортера, и в то время мама часто делала фотографии для ее репортажей.

В 1987 году перед большим автопутешествием с палаткой по Новой Англии наша семья навестила Тима и Морин в Нью-Йорке. В то время Тим был администратором в NBC News, а уже через четыре года стал телевизионной знаменитостью — ведущим передачи Meet the Press. Тим и Морин пригласили нас на ужин в один из своих любимых итальянских ресторанов. После ужина Тим угощал меня и моего брата Кристо (ему тогда было всего восемь) пивом и расспрашивал обо всем на свете до самого утра.

Мы продолжали видеться с Тимом как минимум раз в год, и всякий раз он с интересом разговаривал с нами, тогда еще детьми. Тим и Морин каждое Рождество приезжали в Сан-Франциско и устраивали небольшие вечеринки, приглашая на них старых друзей. На встречах обычно собиралось человек двадцать–тридцать, это были и консультанты McKinsey<sup>33</sup>, и другие люди, но Тим по-прежнему проводил как минимум половину времени, общаясь с детьми. Нам с Кристо даже не верилось, ведь известность Тима росла, а со временем он стал настоящей знаменитостью (а мы, в свою очередь, достаточно повзрослели, чтобы это осознать). Но он всегда относился к нам с глубочайшим

уважением, задавал миллион вопросов и на самом деле слушал наши ответы. Его интересовало наше мнение, и сам он откровенно высказывал нам то, что думал о какой-то проблеме или личности, скажем о конгрессмене.

Тим проявлял невиданное любопытство в общении с самыми разными людьми. Ему были интересны все, от сенаторов и членов правительства до друзей отца из Американского легиона 721 в Буффало. Учась понемногу у многих, Тим открывал для себя множество новых уникальных идей и мыслей. Его ничто не останавливало, он был открыт любым событиям.

\* \* \*

Тим многие годы демонстрировал мне, как можно «узнавать понемногу от многих людей», но выражение это я впервые услышал от CEO компании eBay Джона Донахью. Он рассказывал о времени, когда формировались его лидерские качества, вспоминая о событиях со слов своего отца. Донахью считал, что люди слишком часто полагаются на мнения экспертов и учителей, считая, что именно у них есть ответ на любой вопрос, тогда как понятие истины намного шире. Донахью утверждал, что применяет этот подход на практике во время каждой деловой встречи. Чтобы разобраться в существе вопроса, Донахью

собирал информацию и оставлял ее на время «побродить» у себя в голове, и потом, применяя свои необычайные эрудированность и хватку, получал конкурентное преимущество.

Большинство СЕО поколения Донахью, хотя, конечно, далеко не все, согласятся, что самые удачные решения и идеи зависят от того, насколько хорошо удалось обобщить и проанализировать мнение большого количество разных людей. Но так было не всегда. Крайне популярной причудой менеджеров конца 1980-х считалась идея менеджмента методом обходов. Своему появлению этот термин обязан способу, который применял Дэвид Паккард, когда руководил компанией Hewlett-Packard. Паккард покидал свой офис и ходил среди подчиненных, общаясь с ними и выслушивая их. Билл Хьюлетт использовал в работе аналогичный подход. Он регулярно ужинал и подолгу разговаривал с инженерами компании НР, обсуждая их работу. Для руководителя, стремящегося быть информированным о происходящем на местах, польза сбора идей в общении с людьми, занятыми в процессе создания чего-то нового, может показаться очевидной, однако в начале 1980-х такая практика не была распространена. В знаменитой книге In Search of Excellence («В поисках совершенства»)<sup>34</sup> Том Питерс и Боб Уотерман

восторгались этим методом. Ему было посвящено бесчисленное количество исследований в области менеджмента и множество публикаций, в том числе книга Джима Коллинза Good to Great («От хорошего к великому»)<sup>35</sup>. Великие лидеры, утверждал Коллинз, должны уметь слушать, а для этого надо обладать определенной долей скромности. Замечательный пример такого человека — президент студии Pixar Эд Катмулл. Действительно, умозаключения руководителей настолько верны, насколько богат их опыт.

Давайте немного отвлечемся и попробуем взглянуть на стремление Тима Рассерта учиться понемногу у многих с разных точек зрения. С одной стороны, Тим был открыт к восприятию свежих идей и новых мыслей от большого количества разных людей. Такое поведение согласуется с одним из самых часто повторяющихся заключений психологических исследований последних тридцати лет, посвященных изучению образа мышления творческих личностей и их поступков. Это то, что исследователи называют «открытостью к новому опыту». Те, кто изучал различия между выдающимися творческими учеными и их менее успешными коллегами, пришли к аналогичным выводам.



Утверждение, что творческие люди более открыты новым идеям и новому опыту, кажется очевидным. Однако крайне важно подчеркнуть, что существует множество факторов, мешающих применению этого подхода в наших организациях, социальных сетях и обществе в целом. Это все проявления статус-кво в действии. Как ни парадоксально, но хоть Тим и стал одним из лучших экспертов в своей области, он по-прежнему оставался открытым для новой информации и свежих идей от широкого круга совершенно разных людей. Это очень ценное качество, которым может обладать каждый. Чтобы лучше понять, насколько важно такое отношение к работе, давайте обратим внимание на исследования доктора Ричарда Вайзмана, руководителя исследовательской кафедры Хертфордширского университета в Великобритании, который в течение десяти лет занимался изучением вопроса, почему одни люди оказываются удачливее других.

Чтобы понять различие в поведенческих стереотипах счастливых и неудачливых, Вайзман провел ряд экспериментов с участием четырехсот человек и изложил свои выводы в книге *The Luck Factor*<sup>36</sup> («Фактор удачи»). В выборку для его исследований попали люди в возрасте от восемнадцати до

восьмидесяти четырех лет с совершенно разными судьбами, среди них были и секретари, и врачи, и компьютерные аналитики, и рабочие, и бизнесмены.

Вайзман с коллегами начали проводить опросы людей, пытаясь выяснить, кем они себя считают — удачливым или неудачником. Оказалось, что 50 процентов респондентов считали себя удачливыми, 36 процентов не относили себя ни к тем, ни к другим, а 14 процентов опрошенных заявили, что им постоянно не везет. Так, например, Джессика, сорокадвухлетний специалист по судебной медицине, замечательный пример человека из группы везунчиков. «У меня есть работа, о которой я мечтала, двое замечательных детей и прекрасный мужчина, которого я очень люблю. Все просто великолепно: когда я думаю, как сложилась моя жизнь, я понимаю, что мне везло практически во всем», — рассказывала Джессика.

В то же время социальный работник Каролин тридцати четырех лет — типичный представитель группы неудачников. Как писал Вайзман, «она просто притягивала к себе неприятности. То она получает вывих лодыжки, попав ногой в выбоину, то, упав, травмирует спину, то въезжает на машине в дерево во время занятий на курсах вождения. Ей не везло в любви и постоянно

казалось, что она оказывается не на своем месте в ненужное время».

В последующие несколько лет Вайзман пытался выяснить, чем различаются везунчики и те, кто считает себя неудачниками. Он проводил всесторонние исследования, просил людей вести дневники и анализировал ответы и результаты тестов, экспериментов и опросов. Проводя один из экспериментов, Вайзман дал везунчикам и неудачникам газету и попросил их посчитать количество фотографий в ней. Выяснилось, что тем, кто считал себя невезучими, потребовалось примерно две минуты, чтобы выполнить задание, а те, кто считал себя удачливыми, управлялись за считанные секунды. «А все почему? — вспоминает Вайзман. — Потому что прямо на второй странице была размещена надпись: “Прекратите считать. В этой газете напечатано сорок три фотографии”». Эта надпись занимала примерно половину страницы и была набрана огромным кеглем высотой больше чем в два дюйма, ее было практически невозможно не заметить. Вайзман утверждает, что «эта надпись была у них перед носом, но неудачники не замечали ее, а везунчики, наоборот, на ней и останавливались». Более того, Вайзман пишет: «Ради забавы я разместил вторую огромную

надпись посередине газеты, гласившую: “Перестаньте считать. Скажите проводящим эксперимент, что вы увидели это сообщение, и получите 250 фунтов”. И снова неудачники упускали шанс получить деньги, потому что были слишком увлечены подсчетом фотографий».

Из эксперимента Вайзмана с подсчетом фотографий в газете следует один очевидный вывод: удачливые люди обращают больше внимания на происходящее вокруг, чем невезучие. Конечно, в этом есть свои нюансы. Тут можно вспомнить про предрасположенность к знакомствам с новыми людьми, взаимодействию с ними и получению от них новой информации. Вайзману удалось установить, что удачливые люди более склонны видеть во всем новые возможности и черпать новые идеи, и это происходит спонтанно, тогда как невезучие сильнее поддаются рутине, фиксируясь на конкретных возможностях.

Анализируя стереотипы поведения людей во время вечеринок, можно, например, заметить, что невезучие люди, как правило, общаются с людьми одного и того же типа — похожими на них самих. Это достаточно распространенное явление. Люди же, считающие себя везучими, напротив, любознательны и открыты для новых впечатлений и знакомств. Вайзман выяснил, что

удачливые люди в три раза активнее пользуются языком тела в различных социальных ситуациях, чем невезучие люди. Они и улыбаются в два раза чаще, притягивая к себе даже случайных знакомых. Они не скрещивают руки или ноги, во время разговора поворачиваются в сторону собеседника, и вероятность новых знакомств у них выше. Шанс улыбается только тем, кто готов к такому повороту событий.

Вайзман верил, что к успеху человека может привести определенный образ поведения. Он обнаружил, что удачливые люди выстраивали и поддерживали то, что он называл *сетью успеха*. Он писал:

Удачливые люди достаточно успешно строят прочные, продолжительные отношения с теми, кого встречают. С ними просто познакомиться ближе, и большинству людей они нравятся. Они легко доверяют другим людям и быстро с ними сходятся. В результате в отличие от невезучих людей они часто поддерживают отношения с гораздо большим количеством друзей и коллег. Снова и снова такая сеть друзей позволяет им сделать свою жизнь лучше.

Главный вывод Вайзмана: удачу можно создать рукотворно. «Я выяснил, что талант оказаться в нужном месте в нужное время на самом деле целиком и полностью зависит от определенного образа мышления», — утверждал он. У удачливых людей шанс встретить нужного человека выше, потому что они взаимодействуют с большим количеством людей вокруг.

Экстравертное поведение, установил Вайзман, приносит свои результаты — у экстравертов появляются новые возможности и рождаются новые идеи. Это очень логично: случайные возможности — это простая статистика. Чем больше людей и новых перспектив оказывается в вашем круге общения, тем вероятнее, что у вас родятся новые идеи и появятся новые возможности, как и у Тима Рассерта.

Каким именно образом, учась немногому у многих, Тиму удалось стать оригинальным мыслителем? Для примера приведу такой случай. Последний раз я видел его в октябре 2006 года. Я тогда находился в Вашингтоне на конференции, а Тим и Морин пригласили меня и еще одного своего друга, Даниела Килдафа, на ужин в один из любимых итальянских ресторанов Тима в Вашингтоне «Тесоро». К тому времени имя Тима знали в каждом доме, он был одним из самых известных и авторитетных политических экспертов в Соединенных Штатах, автором нескольких бестселлеров по версии New York Times и часто появлялся в передаче Today's Show на телеканале NBC и на кабельном телеканале CNBC. Пожалуй, самым запоминающимся стало его появление на экране в ночь, когда объявляли результаты президентских выборов 2000 года, на которых

Джордж Буш и Эл Гор шли так близко, как никогда в истории. Тогда Тим держал в руках небольшую доску, на которой красным цветом было написано: «Флорида. Флорида. Флорида». Он угадал, что развязка произойдет именно в этом штате.

В тот вечер Тима особенно интересовало мнение людей не из Вашингтона. Когда мы ужинали с ним в 2006 году, чуть более чем за два года до следующих президентских выборов, он расспрашивал нас о впечатлениях от многих возможных кандидатах в президенты от обеих партий.

Эти вопросы казались своевременными, а сам Даниел высказал довольно любопытные мысли по поводу сенатора из Северной Каролины Джона Эдвардса. В то время сенаторы Хиллари Клинтон и Джон Маккейн были соответственно самыми вероятными номинантами от демократической и республиканской партий. Тим сказал нам, что многие обозреватели в Вашингтоне считают темными лошадками в этой гонке Эдвардса (от демократов) и губернатора штата Массачусетс Митта Ромни. Эдвардс незадолго до этого посетил Стэнфордский университет, и Даниел сообщил нам, что его однокурсники считали Эдвардса мало подходящим на должность президента США. Им казалось, что он слишком обеспокоен состоянием своей

шевелюры, а пообщавшись с ним лицом к лицу, они заподозрили его в использовании искусственного загара. Это случилось примерно за три года до драматической развязки и выбывания Эдвардса из президентской гонки, когда он впервые публично признал, что лгал о своем тайном романе на стороне. Сам Эдвардс объяснял свое поведение «самодовольством, эгоизмом и нарциссизмом, которые неизбежно приводят человека к выводу, что он может делать все, что хочет». Студенты Стэнфорда увидели признаки такого поведения у Эдвардса задолго до того, как оно стало достоянием публики.

Разговор, во время которого мы обсуждали кандидата за кандидатом, продолжался, и в ходе беседы Тим выражал свое мнение и опасения в отношении каждого из них. Один из интересующих его вопросов показался мне крайне интересным. Станет ли Барак Обама, тогда еще сенатор, после второго переизбрания выдвигать свою кандидатуру на президентских выборах? Обама должен был появиться в передаче Meet the Press через две недели, когда станет известно, будет ли он выдвигать свою кандидатуру.

С одной стороны, Обама склонялся к тому, чтобы не участвовать в этой гонке. В рамках традиционного представления



Вашингтона, хотя он стремительно набирал политический авторитет, его участие в президентских выборах всем казалось преждевременным. Он был сенатором всего лишь два года, по сравнению с Хиллари Клинтон не обладал достаточным опытом, и все шансы были именно у нее. К тому же во время своего выступления в передаче Meet The Press в январе того года Обама совершенно ясно опроверг слухи, что он собирается участвовать в президентской гонке 2008 года.

И все равно, несмотря на заявление о неучастии, Обама явно прикладывал очень много усилий, чтобы завоевать национальное признание. Несколько месяцев он ездил по стране, представляя свою вторую книгу, The Audacity of hope<sup>37</sup> («Дерзость надежды»), и помогая десяткам кандидатов в сенаторы собрать деньги на избирательную кампанию. Поэтому Тим спросил нас: «А что вы думаете, друзья?»

Перед тем как лететь в Вашингтон, уже в аэропорту, я зашел в книжный магазин и пролистал несколько журналов. В сдвоенном номере Men's Vogue за сентябрь-октябрь была неплохая статья, посвященная Бараку Обаме. Статья казалась немного напыщенной, фотографии для нее делала Анни Лейбовитц,

однако мое внимание зацепил абзац в самом конце. В нем говорилось:

Обама прекрасно понимает, что на его пути много препятствий, в том числе и скромный опыт в международных отношениях, и, конечно же, Клинтон выглядит бесспорным лидером. Однако для него явно не все потеряно, ведь обязанностью следующего президента станет «устранение безобразия», которое подразумевает полную перетряску администрации Буша. *«Я отношусь к президентству так: недостаточно просто хотеть стать президентом, — говорит Обама. — Надо хотеть по-настоящему изменить нашу страну. Надо хотеть сделать уникальный вклад в историю. Надо хотеть стать великим президентом»* (выделено автором).

Да... Цитата звучала так, словно Обама действительно совершенно серьезно взвешивал свои шансы в президентской гонке. Иначе зачем ему так рассуждать о президентстве, если он всего лишь второй год как стал сенатором? Поэтому, когда Тим спросил, что мы об этом думаем, я вспомнил про эту статью. «Men's Vogue? — спросил он, рассмеявшись, будто бы сомневаясь в пользе политических комментариев, сделанных в модном журнале. — Ха-ха-ха... знаю, знаю...» После паузы Тим поднял брови и сказал: «Интересно...» Мы продолжили разговор, а в заключение он сказал: «Да, Обама вполне может сделать такой шаг». Вскоре Обама самостоятельно разъяснил свою позицию.

Две недели спустя, 22 октября 2006 года, в очередном выпуске передачи Meet The Press Тим начал свое интервью с нескольких вопросов о войне в Ираке и других международных проблемах и

только потом непосредственно обратился к волнующей всех теме.

Звучало это так:

РАССЕРТ: В интервью журналу Men's Vogue Вы сказали, что если бы хотели стать президентом, то Вы бы не просто думали о президентстве как таковом, а хотели бы стать великим президентом. Очевидно, Вы всерьез об этом задумывались.

ОБАМА: Да.

Задав Обаме несколько вопросов о нехватке опыта, Рассерт вынудил его прямо ответить на вопрос о возможном участии в президентских выборах. Через несколько секунд, несмотря на позицию, выраженную им в январе, Обама впервые согласился с возможностью выдвижения своей кандидатуры на президентских выборах.

ОБАМА: Да, действительно, так я думал раньше. И знаете, я не хочу темнить, особенно учитывая общественное мнение за последние несколько месяцев, я всерьез задумался о такой возможности. Но я еще не обдумал это досконально, со всей серьезностью и глубиной, которая требуется в отношении этой инициативы. Моей главной заботой по-прежнему остается 2006 год, и я хочу сделать все возможное, чтобы мы получили большинство в Конгрессе. После 7 ноября я собираюсь сесть и серьезно все обдумать, и если я в какой-то момент действительно изменю свое мнение, я сделаю публичное заявление по этому поводу и отвечу на все вопросы.

РАССЕРТ: Но все-таки можно ли утверждать, что вы задумываетесь о возможности своего участия в выборах президента в 2008 году?

ОБАМА: Да, можно сказать так.

Признание Обамы в том, что он обдумывает свое участие в президентской гонке, быстро стало главной новостью дня и изменило политический ландшафт в стране. Тим оказался

первым, кто выбил из будущего президента такое признание, в силу многих причин, но в том числе и потому, что он прекрасно понимал, что в качественной журналистике, как и в любой другой профессии, необходимо принимать во внимание разностороннюю информацию и учитывать оригинальные мысли. И любой комический актер, и архитектор Фрэнк Гери могут ответственно вам заявить: новые открытия, источники вдохновения и свежие идеи буквально окружают нас, но они далеко не всегда лежат на поверхности. Они могут найтись у любого: у уборщицы, таксиста или у маленьких детей. И поэтому то особенно важно оставаться открытым и задавать другим людям много вопросов. Интервью Тима Рассерта в программе Meet The Press — это всего лишь вершина айсберга.

Вайзман, продолжая изучать, что именно притягивает удачу, предпринял еще один шаг. С группой людей, считающих себя везунчиками, он поделился всем, что узнал об удаче, — главными принципами поведения везунчиков, в том числе конкретными методами. Вайзман рассказывает: «Мы, например, объяснили этим людям, что они могли бы стать более открытыми для новых возможностей, как избежать рутины и как справляться с неудачами, представляя, что дела могли бы идти еще хуже».

Вайзман также показал ряд упражнений, способствующих увеличению шансов на успех, обучая их методам построения и поддержания «сети успеха», открытости новому опыту и умению спокойно относиться к жизненным ситуациям. Им объяснили, как научиться слышать свой внутренний голос и визуализировать успешные диалоги с людьми. После выполнения этих упражнений в течение месяца участники сообщили Вайзману о своих результатах. «Результаты были ошеломляющими: 80 процентов стали ощущать себя более счастливыми, стали получать больше удовольствия от жизни и почувствовали себя еще более везучими», — подводит итог эксперимента Вайзман.

Успешность Тима Рассерта только благодаря своим собственным усилиям подтверждает верность теории Вайзмана о том, что мы сами можем творить свой успех, умерив ожидания, но оставаясь открытыми к появлению новых возможностей. Рассерт не оканчивал престижных учебных заведений, он был выпускником университета Джона Кэролла, что на протяжении многих лет вызывало у него чувство неуверенности в себе. Отсутствие престижного образования компенсировала его интуиция. Сенатор Мойнихэн пригласил Тима переехать из Буффало и войти в состав его команды в Вашингтоне,

большинство в которой обладали дипломами престижной лиги. «Я не уверен, что мое место здесь», — ответил Тим Мойнихэну. Мойнихэн и бровью не повел, вспоминает Тим в интервью. «Он сказал: “Ты должен понять — никто из них не обладает таким опытом, как ты, а всему, что знают они, ты всегда сможешь научиться”. Он похлопал меня по плечу, смахнул с плеча пылинку, и я принял его предложение».

В комментарии Мойнихэна подчеркивается важность умения выпрашивать и задавать вопросы: эксперты в узкой области часто не учитывают все возможные обстоятельства и, следовательно, ошибаются. Это не значит, что советами экспертов стоит пренебрегать в принципе. Как мы увидим в следующей главе, существует определенная категория экспертов, которые могут стать источником новых открытий и давать ценные советы.

## Глава 8

# Много знает меньшинство...

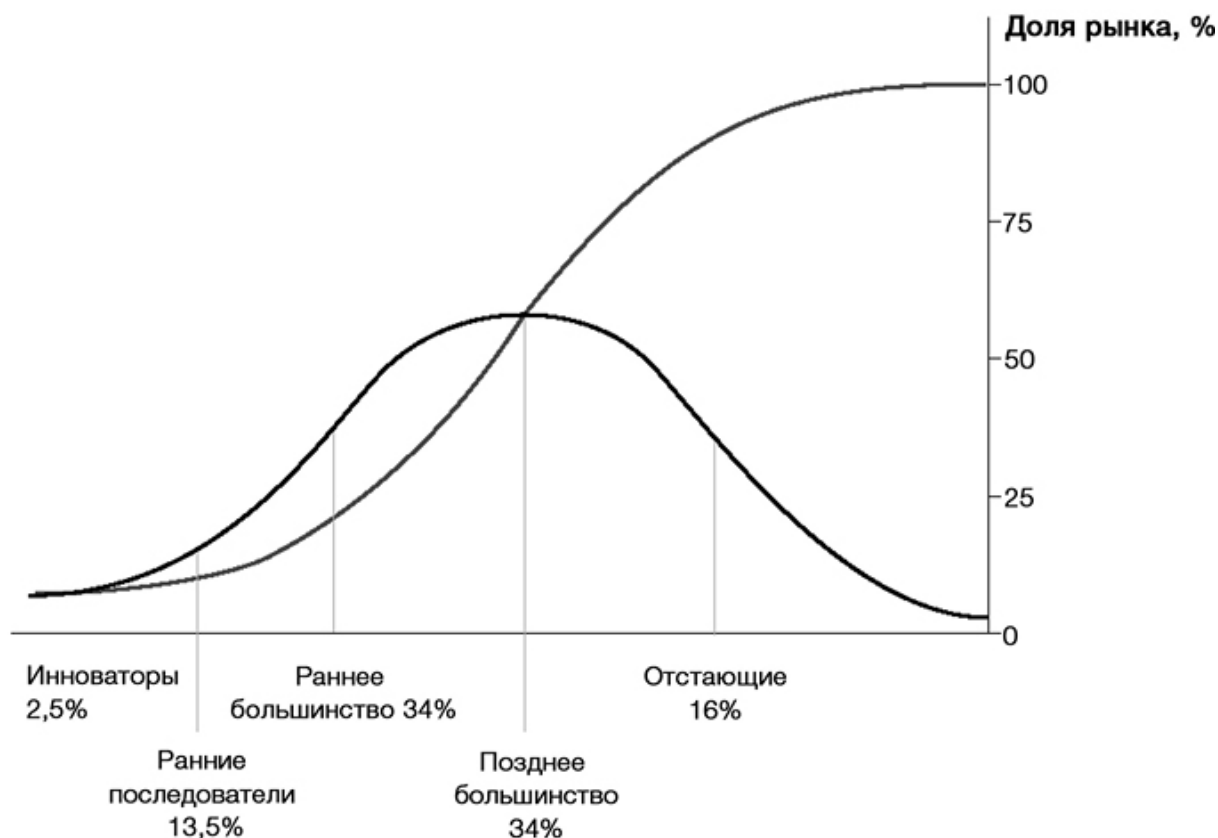
Комические актеры сначала отрабатывают свой материал в клубах перед небольшой аудиторией, и это не случайно. Эффективность такого подхода подтверждают результаты десятков эмпирических исследований, в том числе исследования профессора Мичиганского технологического университета Эрика фон Хиппеля. В конце концов такие клубы, как Stress Factory и Stand Up New York, часто посещают самые верные поклонники жанра. Не стоит забывать, что Крис Рок очень внимательно следит за языком жестов, в первую очередь заядлых посетителей, которые ходят в подобные заведения как на работу. Такие поклонники, как правило, сидят в центре зала, и Крис Рок часто делает записи в блокноте, глядя на них. Фон Хиппель показал, что именно эти преданные поклонники, или «продвинутые юзеры», могут стать кладезем свежих идей и открытий, крайне полезных и для более широкой аудитории. Использование метода мелких ставок на такой целевой аудитории активных пользователей или

ярких поклонников может стать самой короткой дорогой к ценным выводам и идеям.

Сегодня все соглашаются с тем, что идеи должны пройти определенную стадию адаптации перед окончательным внедрением. Эверетт Роджерс, профессор коммуникации и социологии университета Огайо, начал исследовать, как именно распространяются идеи, еще в 1950-е годы. Роджерс изучал, как новые идеи и методы распространялись среди фермеров штата Айова. В 1960-е годы приобрели широкий размах исследования процесса зарождения идей и их распространения в различных социальных слоях и между ними, начиная от африканских племен и заканчивая высокотехнологичными кластерами в США. Экстраполируя все данные, Роджерс ввел термин *ранние последователи*, чтобы охарактеризовать людей, выступающих в качестве законодателей новых тенденций, то есть тех, кто генерирует новые решения и высказывает предпочтения, которые потом подхватываются основной массой. Он разработал теорию распространения инноваций, показав, что этот процесс можно описать при помощи S-образной кривой, начиная от самих *инноваторов* (их 2,5 процента) и *ранних последователей* (13,5 процента), далее идея будет привержено *раннее большинство* (34



процента), затем достигается пик популярности и идея распространяется среди широких масс — *позднее большинство* (34 процента), и в конце концов остается небольшое количество самых преданных поклонников — *отстающие* (16 процентов).



Сегодня S-образная кривая Роджерса применяется повсюду, ее можно использовать для описания распространения всего что угодно, начиная от новых технологий, подобных iPad, и заканчивая популярностью музыкальных групп или отдельных слов в языке. Исследование Роджерса, приведенное в хрестоматийной книге Diffusion of Innovations<sup>38</sup> («Диффузия

инноваций»), легло в основу книги Малькома Гладуэлла The Tipping Point<sup>39</sup> («Переломный момент») и было подхвачено такими книгами, как Crossing the Chasm<sup>40</sup> («Преодолевая пропасть») Джеффри Мура, рассказывающими, как лучше распространять новые идеи.

Очень многие исследователи использовали в своих работах теорию Роджерса, в том числе и Эрик фон Хиппель, экономист и профессор Менеджерской школы Sloan при Мичиганском технологическом университете. Десятилетиями Роджерс изучал, как уникальная информация от самых активных ранних пользователей (которых Роджерс называл инноваторами), то есть от самых стойких представителей аудитории, развивается и распространяется на самом раннем этапе. Еще в 1970-х фон Хиппель пытался определить, как рождаются инновации (это мог быть самобытный процесс или уже коммерциализированная идея) в самых различных областях, начиная от разработки измерительного оборудования до полупроводникового приборостроения и производства термопластика. Тщательно изучая источники инновационных идей в области научного приборостроения, фон Хиппель обнаружил, что одна группа, которую он называл *активные, или лидирующие пользователи*,

способствовала развитию 75 процентов всех инноваций. Похожая картина наблюдалась и во многих других отраслях промышленности. Такие люди не только первыми оценивали новшество, но и выдвигали свои собственные новые идеи.

Так как запросы активных пользователей предшествуют и, как следует из исследования, часто предвещают то, что с радостью воспримут массы, они стали чрезвычайно ценны. Ведь идеи, возникшие в ответ на такие запросы, уже могут быть опробованы более широким кругом пользователей, а затем успешно коммерциализированы. Это наблюдение можно применить и к выступлению любого комического актера. Поклонники жанра, посещающие маленькие клубы в будни, больше других испытывают потребность в качественном новом материале. Они увидели и услышали новые шутки и прекрасно представляют, какая из них будет удачной, а какая нет, и они не боятся выразить свое мнение.

Разработчики, проектировщики и дизайнеры называют таких людей *экстремальными пользователями*, уникальные потребности которых часто определяют потребности остальных, и они ценят этих экстремальных пользователей. Дело в том, что обыватель не так много времени уделяет обдумыванию

и решению подобных задач. Его потребности и пожелания намного реже высказываются. Как упоминалось выше, Стив Джобс часто говорил: «Люди не знают, чего хотят, до тех пор, пока это не увидят».

Интересно отметить, что многие творческие личности активно пользуются стратегией фон Хиппеля, даже не представляя себе, кто он такой и какие исследования проводил. Так, например, певец и композитор Джон Ледженд<sup>41</sup> использует именно этот способ, когда сочиняет новые песни. На первом этапе задача Ледженда заключается в том, чтобы разработать удачный фоновый ритм, что он и делает в плотном контакте с такими продюсерами, как Канье Уэст<sup>42</sup>, will.i.am<sup>43</sup> или Рафаэл Садик<sup>44</sup>. Когда фоновый ритм его устраивает, Ледженд накладывает на него какую-либо мелодию, наигрывая ее на фортепьяно, и только после этого пишет саму песню. Канье Уэст, в частности, классический инноватор и активный пользователь, он постоянно слушает новейшую музыку и экспериментирует. Ледженд и другие считают Уэста креативным гением с особым чутьем на то, что будет с радостью встречено самой широкой аудиторией. Привлечение Уэста на самом раннем этапе создания песни предвещает ее большой успех. Поэтому Ледженд обычно выносит

свои идеи на обсуждение с Уэстом на протяжении всего процесса сочинения композиции и особенно в самом начале. Это стратегия проб и ошибок.

Канье Уэст входит в число ближайших творческих соратников Ледженда, но не он один. Когда у Джона на руках уже есть мелодия и слова, которые его удовлетворяют, он предлагает прослушать то, что получилось, другим композиторам и продюсерам, своему тур-менеджеру, работникам студии звукозаписи, а также друзьям, членам семьи, подруге. «Нужно стараться найти баланс между оценками экспертов и обывателей», — подводит черту сам Леджэнд.

Открытия фон Хиппеля прошли проверку временем как в академических кругах, так и среди представителей различных сфер бизнеса. Например, за несколько последних лет руководство компании Procter & Gamble в тесном сотрудничестве со Стэнфордской школой d.school кардинально изменило процесс внедрения новых идей. В компании P&G отныне применяют не только быстрое и грубое прототипирование, но и стали внедрять свои продукты сначала среди самых активных пользователей. Один из руководителей высшего звена Крис Тоен, возглавляющий подразделение P&G Global Open Innovation, описывает

фирменный подход просто: «Выберите несколько потенциальных потребителей, которых вы считаете своими ранними последователями, проверьте продукт на них и посмотрите, что им в нем нравится, а что нет... И, если продукт им понравился, используйте их отзывы, чтобы довести идею до совершенства, а за ними последуют сомневающиеся». Тоен и другие руководители в Procter & Gamble хорошо осознают пользу подобной разработки идей с участием активных пользователей, когда учитываются их опыт и дизайнерский образ мышления. До недавнего времени такая практика не была распространена. Отчасти потому, что эта методика противоречит практике традиционного маркетингового исследования.

При изучении конъюнктуры рынка основное внимание уделялось опросам с целью выяснить, чего конкретно хочет потребитель. Однако мне не встретился ни один исполнительный менеджер, который, как и раньше, считал бы, что традиционное маркетинговое исследование может быть полезно для развития новых идей. Все они согласны со Стивом Джобсом.

Неудивительно, что методы изучения возможностей рынка постоянно развиваются по большей части благодаря набирающим популярность способам дизайнерского мышления

— этнографическим и социологическим. Маркетологи постепенно начинают признавать ценность взаимодействия с активными пользователями. Показывая им, как движется разработка продукта, и учитывая их реакцию, маркетологи могут далее развивать заложенные в нем возможности. После этого воплощение конкретной идеи уже начинает приближаться к совершенству, независимо от того, что это — стиральный порошок, новый фильм студии Рихар или новая программа Криса Рока, — тестирование уже будет проводиться среди широкой аудитории.

Исследование фон Хиппеля обогатило эту теорию. Он изучил, как некоторые компании, например ЗМ, используют мнение активных пользователей для более эффективной разработки инновационных продуктов, взяв за отправную точку принципиальные этапы и глубоко погрузившись в производственные процессы. Компания ЗМ начала искать новые подходы в середине 1990-х, когда ее руководство стало искать способ улучшить результаты процесса разработки новых идей на основе потребностей пользователей их продукции. Тесно сотрудничая с фон Хиппелем, руководители подразделения рынков медико-хирургического оборудования провели ряд

экспериментов, чтобы сравнить стратегию активных пользователей с традиционной стратегией разработки новых продуктов внутри компании, когда в них реализовывались идеи, предложенные менеджерами. При таком подходе менеджеры сосредотачивались на последовательном улучшении уже существующей продукции, вместо того чтобы предлагать новые, потенциально прорывные идеи.

Результаты оказались убедительными. Идеи, предложенные ведущими пользователями, были стоящими и разнообразными: от разработки нового электронного тестирующего оборудования для работников удаленного сервиса телефонных сетей до новых идей по замене пенного наполнителя для упаковки хрупкой продукции. В рамках очередного исследования, опубликованного в 2002 году, установили, что внедрение стратегии активных пользователей фон Хиппеля для разработки и продвижения новых идей позволило получить в среднем 146 миллионов долларов дополнительной прибыли — в восемь раз больше, чем при использовании традиционного метода разработки за счет внутренних ресурсов компании. (Для этого исследователи проанализировали результаты внедрения новых продуктов 3М за последние пятьдесят лет.) Постепенно все больше и больше



подразделений компании 3М стало внедрять новый метод привлечения активных пользователей к своей работе.

В одной из ведущих компаний, применяющей эти новые методы, — компьютерном гиганте SAP по достоинству оценили пользу, которую могут приносить самые активные пользователи. Примерно 50 процентов обновлений программного обеспечения SAP для расширения ключевого функционала ERP-систем, которыми торгует компания, было разработано благодаря активным пользователям. Для этого SAP сформировала так называемую *экосистему* для взаимодействия пользователей программного обеспечения с сотрудниками компании и с другими пользователями в режиме онлайн. Человек, использующий программное обеспечение SAP в химической промышленности, может легко связаться с другими пользователями, работающими в аналогичной сфере, консультантами и сотрудниками компании SAP. Он может задавать вопросы, отвечать другим и предлагать внести изменения в ключевую часть программного обеспечения. Можно представить себе это как блог о блогах. Миллионы пользователей участвуют в таком диалоге, и тысячи блогеров комментируют его, регулярно отвечая на вопросы. Они также обращают внимание на проблемы,

возникающие при использовании программного обеспечения SAP, и предлагают их решения. Открытия фон Хиппеля помогли проложить путь для активно растущей открытой системы внедрения инноваций в современном корпоративном мире.

Чтобы начать применять стратегию фон Хиппеля, и Крису Року перед началом работы над новым материалом, и компании 3М необходимо найти таких активных пользователей. Они встречаются нечасто, но, как правило, находятся на вершине пирамиды среди тех, кто занимается решением их круга задач. Так, например, в подразделении 3М, занимающемся визуализацией медицинской информации, понимали, что потребность в технологиях, способных показать опухоли на ранней стадии, возрастает. Они стали по телефону связываться с радиологами, которых интересовала эта проблема, и нанимать их. Оказалось, что некоторые из них уже самостоятельно разработали первые варианты таких устройств. Естественно, подобные разработки представляли большой интерес для компании 3М.

Активные пользователи находятся среди нас. Они могут быть экспертами в определенном направлении музыки, в фармацевтической продукции, в рекламных технологиях или

тенденциях усовершенствования горных велосипедов. Давайте возьмем в качестве примера горные велосипеды. Они не были разработаны каким-то одним человеком или компанией. В середине 1970-х десятки велосипедистов-профессионалов в северной Калифорнии стали вносить изменения в конструкцию своих велосипедов, чтобы приспособить их для езды по пересеченной местности и холмам. Они заменяли узкие шины на шины потолще, пересобирали тормозные системы и модифицировали велосипедные рамы. Эта волна набирала популярность среди энтузиастов, и к началу 1980-х на рынке уже стали появляться коммерческие продукты. Рынок быстро подхватил эту тенденцию: к 2004 году из всех продаваемых велосипедов в мире горные уже составляли 65 процентов, и этот рынок оценивался в 58 миллиардов долларов. Горные велосипеды оказались прорывной идеей и быстро нашли свой рынок сбыта. Любой, кто увидел бы, как это все начинала та группа любителей, мог бы предсказать дальнейшее развитие.

Еще одним примером пользы активных пользователей служит настоящая книга. Когда я только начинал обдумывать идеи этой работы, я отправлял предварительные трехстраничные наброски, выполненные в виде небольших презентаций в программе

PowerPoint, двум группам людей, имеющих отношение к издательскому бизнесу. В одной группе были несколько литературных агентов, людей, находящихся на острие издательского бизнеса, проводящих каждый свой день за чтением предлагаемых для издания книг или пытающихся продавать идеи издателям. Другая группа состояла из авторов близких по тематике книг. Например, в нее входил Кристофер Герген, соавтор книги Life Entrepreneurs («Жизнь предпринимателей»), или Ори Брафман, совместно со своим братом Ромом выпустивший такие бестселлеры, как Sway<sup>45</sup> и Click<sup>46</sup>. Это помогало мне быстро обозначать ключевые проблемы и круг потенциальных возможностей.

Затем, как и компания 3М, которая ищет самых активных пользователей, я выбрал потенциальных агентов: я искал среди тех, кто уже представлял авторов похожих книг, наводил о них справки, а после этого отправлял им первые предложения по e-mail. Я никогда не забуду свой первый разговор с одним из таких агентов. Он прошел не самым лучшим образом, но прекрасно продемонстрировал всю ценность стратегии фон Хиппеля. Разговор, который продолжался около получаса, состоялся после получения агентом моего общего трехстраничного наброска. Это

были очень долгие полчаса. Мы обменялись формальными любезностями, и согласно записям, которые я делал во время этого разговора, дальше у нас произошла такая беседа (моя реакция и ответы даны в скобках):

— Я крайне заинтересован в теме методов правильного мышления. (Замечательно! Только с чего бы? Ну, дизайнерское мышление набирает популярность сегодня, и читателям было бы интересно узнать, как именно оно работает. Отлично.)

— Диаграммы, которые вы мне показали, понять невозможно. (Я включил туда примитивнейшую круговую диаграмму, на которой было показано, как идеи рождаются через повторение. О'кей, это могло показаться немного сложным.)

— Интересно название — «Мелкие ставки». (Ага! Скажу больше. Черновая версия названия была: «Экспериментальная инновация: как делать мелкие ставки и превращать их в настоящие прорывы».)

— Не знаю. Это очень удачный выбор слов, который понятен читателям, и, как мне кажется, это важная часть того, о чем вы сейчас мне рассказываете. (Интересно. Согласен. Давайте я прореагирую на это не сейчас.)

— Не понимаю диаграмму. (О'кей, я понял вас. Она чересчур сложная. Я упрощу ее.)

— Язык бы попроще, без жаргонных словечек. (Я с вами согласен.)

— Стэнфордская школа d.school — это круто и модно. (Круто.) Круто. (Круто.)

Щелчок... (Вау. У меня возникло ощущение, будто кто-то ударил меня в живот, но по крайней мере я многое вынес из этого разговора.)

Несколько дней спустя мы с Ори Брафманом отправились перекусить гамбургерами, и я показал ему ту же самую трехстраничную презентацию, услышав в ответ: «Это просто здорово! Мне очень нравится. Тебе стоит назвать эту книгу “Книга о мелких ставках”». Прозвучало это так, будто он только что открыл какую-то тайну и теперь мог спокойно приступить к

еде. Перекусив, он задумчиво уставился вдаль, затем повернулся ко мне и сказал: «Я лично не пользуюсь методом мелких ставок, но я должен начать это делать. Это совершенно иной образ мышления». После того как я переместил слова «Мелкие ставки» из подзаголовка в заголовок, я начал получать совершенно другие отзывы. Теперь каждый агент не только хотел работать со мной над этим проектом, но и практически каждый, с кем я общался на эту тему, начиная от CEO и заканчивая школьными друзьями и моим дядей (который работает простым водителем грузовиков), утверждал, что ему нравится идея и он считает, что такой образ мышления очень полезен. Несмотря на то что я никогда не писал предложений для публикации и только формулировал идею для новой книги, стратегия фон Хиппеля помогла мне обозначить ключевые проблемы и развить главную идею.

Так же как Крис Рок тестирует свой новый материал перед небольшой группой ярых поклонников комедийного жанра или компания 3M разрабатывает новую продукцию, мы можем искать активных пользователей на работе или в социальной сфере и использовать некоторые методы, расширяя круг общения, чтобы найти таких людей и получить возможность ознакомиться с их крайне ценными мнениями, желаниями и идеями.

## Глава 9

# Маленькие победы

Когда мы для развития новых идей, стратегий или проектов начинаем использовать различные методы, они в совокупности работают на нас и рано или поздно приводят к тому, что организационный психолог Карл Вик относит к *маленьким победам*. Вик называет маленькой победой «конкретный, законченный и достигнутый результат умеренной важности». Это такие небольшие успехи, которые сопутствуют процессу постоянного развития идеи, и стоит внимательно следить за их проявлением. Иногда Крис Рок отпускает шутку, которая вызывает волну смеха, но чаще всего положительная реакция зрителей может проявиться в виде приглушенных усмешек. Это не что иное, как маленькая победа, ведь Крис Рок теперь знает, что эта тема обладает всеми признаками хорошей шутки, и может продолжать работу над ней. Такие маленькие победы — что-то вроде уступов или строительных блоков, на которые мы можем опираться и идти вперед или же, наоборот, повернуть в сторону, в зависимости от ситуации. Они выполняют функции *ориентира*

(это название дала им Сара Сарасвати) и могут либо подтверждать правильность выбранного пути, либо выступать в роли указателей, которые сообщают о необходимости сменить курс.

В опубликованной в январе 1984 года в очередном номере журнала *American Psychologist* и получившей широкое признание научной работе Вик описывает понятие маленьких побед. Он приводит пример того, насколько полезной может оказаться такая методика для алкоголиков, помогая им сосредоточиться на том, чтобы оставаться трезвыми день или даже час. Несколько дней воздержания от алкоголя — и они могут получить своеобразную награду в виде абстиненции, и в результате цель начинает казаться более достижимой. Описывая преимущества метода маленьких побед, Вик утверждает, что «когда одна небольшая победа уже одержана, в силу вступают процессы, мотивирующие человека на достижение следующей».

Одним из лучших примеров того, как серия маленьких побед предопределила эволюцию компании, может быть превращение Pixar в анимационную студию. Вспомним, что изначально Pixar занималась разработкой компьютерного оборудования и пыталась завоевать рынок для своей компьютерной системы



Image Computer. Эд Катмулл не останавливал производство короткометражек, но это было второстепенно и никто не знал, будет ли компания в будущем продолжать ими заниматься. Когда он только начинал интересоваться мультипликацией, технология, позволявшая производить компьютерную анимацию, особенно полнометражную, еще не была разработана и считалось, что она появится только через многие годы, если не десятилетия. И в самом деле, многие тогда считали, что Катмулл занимается ерундой.

В течение нескольких лет после приобретения Pixar Стивом Джобсом компания продолжала терять деньги на разработке компьютерных систем, и к 1988 году, несмотря на невероятные усилия, направленные на повышение продаж, команда Катмулла продала только 120 компьютеров Image Computer. Это приводило Стива Джобса в бешенство, но ему удалось проявить удивительную гибкость и, выискивая способы повышения доходности, изменить направление вектора развития компании, перейдя от проектирования высокотехнологичных графических систем к анимированной телевизионной рекламе. У него не было никакого плана развития. Все, что они делали, было в новинку, и споры между сотрудниками не утихали. Джобс поддерживал

теряющую деньги компанию на плаву, открыв для нее кредитную линию под свою личную гарантию, и учитывая то, что анимационные фильмы по-прежнему не приносили никаких денег, соответствующее подразделение компании особенно зависело от настроения Стива Джобса. Как вспоминает Дэвид Прайс в книге *The Pixar Touch*, «несколько раз в конце 1980-х Катмулла едва удавалось уговорить Джобса не закрывать анимационное подразделение компании».

Несмотря на все усилия, прилагаемые остальными сотрудниками студии, именно анимационное подразделение стало единственным, которое показало вселяющие надежду результаты.

Последовавшая за этим серия из нескольких маленьких побед Эда Катмулла и Джона Лассетера продемонстрировала перспективность компьютерной анимации и убедила Стива Джобса продолжать финансовую поддержку. Хотя Джобс знал, что Катмулл и Джон Лассетер мечтают о создании полнометражных анимационных фильмов, они не просили его благословения. Вместо этого они предложили небольшую серию короткометражных фильмов, и, как и ранее в случае с Джорджем Лукасом, Лассетеру удалось получить добро на их создание после

того, как он заявил, что они помогут компании продавать другие продукты. На начальном этапе Катмулл полагал, что производство мультфильма Lixo Jr. («Лаксо младший») — первой короткометражки, созданной компанией после ее покупки Стивом Джобсом в 1986 году, — может способствовать продаже других программных продуктов Pixar на SIGGRAPH — большой ежегодной конференции по компьютерной графике. Катмулл утвердил этот проект и для того, чтобы протестировать RenderMan — анимационное программное обеспечение, которое тогда разрабатывалось студией.

Фильм Lixo Jr. продолжительностью всего в полторы минуты можно считать настоящим прорывом, особенно благодаря его эмоциональному реализму. У Лассетера на столе стояла лампа марки Lixo, и именно это натолкнуло его на мысль создать историю о том, как большая лампа (взрослый) и маленькая лампа (ребенок) взаимодействуют друг с другом во время игры в мяч. Светильники обеих ламп качались, будто они разговаривали друг с другом, и все это сопровождалось мурчанием и писком. Затем маленькая лампа вскакивала на мяч и хлопала по нему, свесив свой абажур (голову) и попискивая, будто сожалея, что огорчила старшего. Когда загорелся свет, фильму Lixo Jr. аплодировали

стоя примерно шестьдесят тысяч участников конференции SIGGRAPH. Это событие сыграло очень большую роль в укреплении репутации студии Pixar и принесло ей известность. Прайс так описывает успех того первого фильма: «Наверное, это был первый фильм, снятый с помощью компьютерной анимации, во время просмотра которого люди совершенно забывали, как он сделан». Лампа Лаксо впоследствии станет логотипом студии Pixar и будет появляться в начале каждого их фильма. Это стало маленькой победой для студии Pixar и приблизило мечту ее сотрудников о создании полнометражного фильма, но для Лассетера и Катмулла эта победа была огромной, она стала свидетельством того, что студия вступала на крайне интересную для себя территорию.

На следующий год бизнес компании Pixar по разработке компьютерного программного обеспечения по-прежнему переживал не лучшие времена. Однако RenderMan, несмотря на то что она еще не приносила коммерческой выгоды, оказалась многообещающей новой разработкой, позволявшей аниматорам создавать и обрабатывать трехмерную компьютерную графику. Успех короткометражки Luxo Jr. убедил Стива Джобса позволить Лассетеру и нескольким его ассистентам создать еще один

короткометражный фильм. В этот раз поводом для его создания послужили два обстоятельства: нужно было продемонстрировать достоинства компьютерной системы студии Pixar — Image Computer и показать, как программа RenderMan справляется с созданием сложной компьютерной графики, что могло бы повысить уровень доверия к ней и, соответственно, спрос на программное обеспечение.

Мультфильм Red's Dream («Мечта Реда»)<sup>47</sup> длился всего четыре минуты. Для того чтобы успеть представить фильм на очередной выставке SIGGRAPH, Лассетеру и его команде приходилось работать без сна и отдыха. На завершающем этапе они спали прямо на рабочем месте. Фильм рассказывал о несчастном моноцикле — одноколесном велосипеде, продающемся в магазине со скидкой в 50 процентов. Моноциклу снится, что его приняли в состав цирковой труппы (и он срывает овации под стук барабанов!). Но моноцикл просыпается в магазине и понимает, что это был всего лишь сон. Грустно опустив голову (велосипедное сиденье), он медленно откатывается назад, в свой привычный угол в магазине, и в этот момент раздаются звуки печального блюза. Лассетер смог удержаться и не стал заканчивать фильм хэппи-эндом. Эмоции переливались через

край. Публика на выставке SIGGRAPH сразу же полюбила фильм, и снова студия Pixar получила массу восторженных отзывов.

Однако с основным бизнесом Pixar ситуация оставалась тяжелой, и над будущим анимационного подразделения снова нависла угроза. Анимация по-прежнему не приносила компании никакой прибыли, но, как и раньше, стоила Джобсу денег. Вскоре после выпуска фильма *Red's Dream* Джобс в очередной раз стал подумывать о закрытии анимационного подразделения. К 1988 году он уже инвестировал в Pixar десятки миллионов долларов, и когда Катмулл пришел к нему и предложил создать новый короткометражный фильм — *Tin Toy* («Оловянная игрушка»), Джобс сказал, что на этот раз он сначала хотел бы узнать побольше о будущем фильме. Дэвид Прайс описывает эту сцену в книге *The Pixar Touch* следующим образом:

Скептически настроенный Джобс пришел в офис Лассетера выслушать сюжет фильма (рабочее место Лассетера уже не располагалось в коридоре). На этой встрече также присутствовала команда аниматоров, на стене висели раскадровки, и Лассетер пробежался по всем рисункам, изображая действие мультфильма на себе — почти так же, как делали специалисты студии Диснея на протяжении десятилетий. Однако в этот раз ставки были намного выше. Мы знали, что в этот раз мы не просто предлагаем идею фильма, мы предлагаем дать нашему подразделению шанс выжить, говорил Ральф Гуггенхайм, управляющий анимационным подразделением.

Джон Лассетер разыгрывал сцены из раскадровок для фильма *Tin Toy* перед Стивом Джобсом и Эдом Катмуллом, показывая на

различные сцены указкой. Все были в ужасном напряжении! Джобс, конечно, в конце концов согласился на создание короткометражки, и это решение впоследствии доказало свою мудрость. В этом мультфильме продолжительностью примерно пять минут рассказывалось о ребенке, играющем со своими игрушками, с точки зрения оловянной игрушки, носившей удобное имя Тинни. Сначала Тинни просто очарован мальчиком, но потом приходит от ребенка в ужас, когда тот начинает гоняться за ним и швырять его по всей комнате.

Эта короткометражка принесла более значительную победу. В 1988 году она получила «Оскара» за лучший короткометражный анимационный фильм. Этот «Оскар» не только воскресил интерес Джобса к анимационному подразделению, но также укрепил репутацию студии Pixar в киноиндустрии вообще и в студии Диснея в частности, хотя ее руководство к тому времени уже много раз неудачно пыталось переманить Лассетера.

На протяжении последующих нескольких лет Джобс постепенно менял направление развития студии в сторону цифровой анимации. Оказалось, что компьютерным системам Image Computer не было суждено продвинуться дальше круга ранних последователей. Эта часть бизнеса была продана

компании Viacom в 1990 году за 2 миллиона долларов. В марте 1991 года, после того как годом ранее компания потеряла около 8,3 миллиона долларов, Джобс снова начал финансировать ее развитие, но только после того, как уволил тридцать сотрудников из семидесяти двух и закрыл все направления, кроме групп цифровой анимации для телерекламы и разработки программного обеспечения RenderMan. Многие обозреватели в Кремниевой долине тогда поставили на Pixar крест. Тем временем Лассетер со своей командой аниматоров начал приносить компании прибыль, создавая рекламу для телевидения, и за 1990 год доходы Pixar составили 1,3 миллиона долларов и держались на уровне 2 миллионов долларов ежегодно в течение нескольких последующих лет. По иронии судьбы именно анимация стала единственной доходной частью бизнеса и помогла профинансировать разработку программного пакета RenderMan.

К началу 1990-х Pixar уже обладала достаточным опытом создания короткометражек, и эта технология привлекла внимание студии Диснея, которая хотела вступить с Pixar в партнерские отношения для разработки полнометражного фильма. Лассетер воспользовался идеей первого короткометражного фильма Tin Toy для создания The Toy Story



(«Истории игрушек»), нового полнометражного фильма, который студия Диснея продюсировала совместно с Pixar, а затем и распространяла по соглашению, о котором было объявлено в мае 1991 года. Дерзкой мечте Джона Лассетера суждено было вскоре сбыться.

Сеть кафе Starbucks развивалась по похожему сценарию. Вспомним, когда Говард Шульц основал то, что впоследствии стало компанией Starbucks, бариста в его заведениях носили галстуки-бабочки, в залах все время играла оперная музыка и в кофейнях не было стульев. «Мы совершили массу ошибок», — регулярно признавался Шульц. Он и его команда учились в процессе работы, постоянно экспериментируя. Основываясь на своих наблюдениях устройства итальянских кафе, Шульц грезил идеей создать совершенно новую сеть заведений, для которой он разработал свою концепцию Starbucks: в этих заведениях люди должны наслаждаться вкусом замечательного кофе и непринужденным общением. А что касается специфических особенностей, то заведения Starbucks сегодня совершенно не похожи на те, что изначально задумывал Шульц.

Starbucks стал таким, каким мы его знаем сегодня, внимательно откликаясь на пожелания посетителей и одержав

серию маленьких побед. На самом деле Шульц описывал концепцию Starbucks так: «Это что-то среднее между догмой и гибкостью». Пока идеи соответствовали принципам, декларируемым компанией, Шульц считал, что они должны просто сказать да на запросы клиентов. Так, например, Шульц изначально не хотел пользоваться обезжиренным молоком, так как он считал, что его вкус не идет ни в какое сравнение со вкусом обычного молока, и это в целом соответствовало его представлению об итальянском кофе. Когда же покупатели начали требовать обезжиренное молоко, Шульц сдался. Успех кофе с обезжиренным молоком стал важной маленькой победой и вскоре обернулся чем-то большим: обезжиренное молоко стало использоваться почти в половине всех порций латте и капучино, которое разливали в Starbucks. «Когда я оглядываюсь назад, это решение кажется очевидным», — писал Шульц в книге *Pour Your Heart Into It*<sup>48</sup>, но это решение вовсе не лежало на поверхности; правильность такого выбора доказал резкий рост продаж.

Даже Шульц не мог предугадать, что бесчисленное количество различных видов латте в заведениях Starbucks в результате удовлетворят миллионы невыраженных желаний. К началу 1980-х потребление кофе в расчете на человека снижалось уже в течение

двадцати лет. Шульц и его коллеги выслушивали массу критических советов от бесчисленного количества сомневающихся, в том числе и от многих инвесторов, которые отвергали идеи, предложенные компанией. Но по мере того как за каждой маленькой победой следовала очередная, они поняли, что людям хотелось иметь доступную им роскошь и они были готовы платить по два доллара за широкий выбор экзотических вкусов капучино, как и за эспрессо-макиато.

Некоторые преимущества метода маленьких побед трудно переоценить. Так, они стимулируют дальнейшее развитие и могут быть крайне полезны, помогая избежать фрустрации, часто сопровождающей любой творческий процесс. Если бы короткометражки Pixar не дали никаких ощутимых результатов, а таковыми были, например, овации на конференции SIGGRAPH, Стив Джобс наверняка свернул бы работу анимационного подразделения компании. Маленькие победы также помогают заткнуть рот пессимистам. Даже несмотря на то, что первые короткометражки не приносили студии прибыли, Джобс уже был готов посмотреть, как получится следующий фильм. Или же вспомним о применении гибкого метода при создании программного обеспечения, когда в непрерывном процессе

разработки постоянно происходят открытия. Главное в этом деле то, что разработчики находятся в поиске и одерживают маленькие победы, подтверждающие правильность выбранного ими пути. Когда выпускается версия 1.0 какой-либо программы, разработчики ищут подтверждения, что пользователям понравились какие-то ее отдельные функции, или же пытаются обозначить круг проблем. Иногда им приходится полностью изменить основное направление разработки. Позитивные отклики пользователей означают, что клиентов устраивают характеристики программы и они будут лучше воспринимать следующие разработки. Самих же разработчиков это мотивирует, ведь они смогли сделать что-то, что заслужило одобрительные отзывы. Помимо всего прочего возрастает уверенность руководителей и инвесторов в том, что выбор метода гибкой разработки был верным. Вик полагает: «Серия маленьких побед при решении небольших, но значительных задач... создает своеобразный стереотип, который способен привлечь союзников, отпугнуть соперников и снизить сопротивление».

Другое достоинство метода маленьких побед, не настолько очевидное, заключается в том, что они способствуют выработке средств для достижения целей. Вспомним исследование Сары

Сарасвати, в котором было показано, насколько важной оказывалась разработка правильных методов для успешных предпринимателей. Такие люди пользуются рядом доступных им средств, таких как опыт, связи и финансовые ресурсы, чтобы продвигать свои идеи и получить в свое распоряжение дополнительные средства и ресурсы. Один из способов, благодаря которым Эд Катмулл, а впоследствии и Стив Джобс расширили спектр доступных средств в студии Pixar, заключался в том, что они постоянно приглашали новых талантливых сотрудников, навыки которых дополняли уже имеющиеся в распоряжении компании.

Катмулл был талантливым технологом, но, чтобы достичь своей цели, необходимо было привлечь таких людей, как Лассетер, обладавший опытом в анимации и создании сценариев, и Алви Рей Смит, замечательный специалист по компьютерной графике. Маленькие победы, которых добились Катмулл, Лассетер, Смит и их команда, дали им возможность привлекать талантливых специалистов для дальнейшей разработки и постоянного усовершенствования технологий, например такой, как анимационная программа RenderMan. Это, в свою очередь,

способствовало укреплению репутации компании, которая становилась известнейшим брендом в мире цифровой анимации.

Также они постоянно оттачивали свое умение рассказывать хорошие истории. Каждая новая короткометражка становилась все более эмоционально утонченной и графически реалистичной. Прогрессивно развивающаяся технология и хорошие сценарии — именно это убедило студию Диснея вступить с Pixar в партнерские отношения для создания полнометражного фильма, при этом предоставив для проекта дополнительные финансовые, продюсерские и дистрибуционные ресурсы, столь необходимые Pixar для того, чтобы сделать крупную ставку и претворить большую мечту Катмулла в реальность.

Также отчетливо видно, каким образом маленькие победы помогают при разработке новых способов проведения антитеррористических операций. Генерал Макмастер может сосредоточиться на том, чтобы отбить несколько городских кварталов у повстанцев, и затем уже установить контроль над гражданским населением в них, а не просто зачистить их от повстанцев, — армейские стратеги называют такой процесс закреплением достижений. Достоинства подхода не только в том, что такую позицию можно удерживать и лишить повстанцев

возможности скрываться в убежищах, но и в том, что создается инфраструктура для проведения дальнейших армейских операций. То, что в городе становится безопаснее, привлекает на сторону военных союзников из гражданского населения, дает возможность торговать и переманить на свою сторону местных советников. Это в свою очередь позволяет получить дополнительные разведданные о перемещениях повстанцев. Такие шаги в будущем позволят привлекать все больше и больше гражданских лиц для проведения еще более масштабных операций, таких как установление в городе полицейского контроля и воссоздание инфраструктуры муниципального правительства.

Вик пишет о преимуществах метода мелких побед следующее: «Новые союзники принесут с собой новые методы решения проблем, а старым противникам придется изменить свою стратегию. Дополнительные ресурсы также потекут в сторону победивших, что откроет дорогу к достижению еще больших побед».

Один из элементов метода маленьких побед — его нелинейность — иной раз непросто принять: маленькие победы трудно предсказать или запланировать поэтапный переход от

одной из них к следующей, отталкиваясь от предыдущей. Однако в некоторых случаях одна маленькая победа может прямо повлечь за собой следующую. Так случилось с Эдом Катмуллом и его командой в студии Pixar. Вот что Вик пишет о непредсказуемой природе маленьких побед:

Важно понимать, что каждая следующая решаемая вами проблема редко совпадает со следующим «логичным» шагом с точки зрения постороннего наблюдателя. Маленькие победы не складываются в аккуратную, последовательную цепочку, в которой каждый шаг демонстративно приближает вас к достижению вашей цели. Чаще всего вы попадаете в обстоятельства, при которых маленькие победы случайным образом разбросаны по времени их осуществления и сливаются в последовательность только в том смысле, что ведут вас в одном направлении... Серия маленьких побед может быть собрана воедино ретроспективным образом, который подразумевает последовательное развитие, но это умозаключение, сделанное постфактум, и оно не может восприниматься как нечто само собой разумеющееся.

Вспомним методы борьбы с повстанцами, примененные генералом Макмастером. Устанавливая контроль над городом Таль-Афар, американские военные добились некоторых разнообразных маленьких побед не потому, что они действовали в соответствии с заранее оговоренным планом. Они достигли этого только благодаря постоянным поискам новых решений и всесторонней оценке развития ситуации. Так, например, они попытались наладить отношения с лидерами племен, одновременно размещая патрульные базы и собирая



информацию во время разведывательных миссий. Военным со временем удалось достичь маленьких побед сразу на нескольких фронтах, заручившись поддержкой лидеров племен и получив информацию об иерархии власти среди повстанцев, обнаружив узкие места в каналах контрабанды ресурсов, необходимых повстанцам, скрывающимся в городе, и установив точное расположение убежищ и зачистив их. На протяжении какого-то времени их успех не казался таким очевидным и не было известно, смогут ли эти мелкие достижения привести к успеху всей операции. Макмастер понимал, что они находились в процессе поиска открытий и что каждая маленькая победа что-то значила.

Последний, но не менее важный момент, касающийся стратегии маленьких побед, в том, что часто вместо того, чтобы удерживать нас на выбранном пути, они могут вовремя подсказать, когда нужно изменить направление. В этом смысле маленькие победы позволяют нам проявлять гибкость в выборе способа достижения намеченной цели. Намного проще принять решение и сменить подход, когда мы что-то делаем, не потому, что у нас ничего не получается, а потому, что что-то начинает получаться. Такая роль катализатора перемены курса достаточно

ярко просматривается в эволюции бренда Starbucks, когда маленькие победы помогли Шульцу понять, что он должен отказаться от изначальной идеи открыть заведения, напоминающие итальянские кафе, и вместо этого создать новый характерный образ американского кафе. Если посмотреть на историю студии Pixar с точки зрения Стива Джобса, который ожидал, что успех этой компании принесет не цифровая анимация, а производство программного обеспечения, становится видно, что маленькие победы команды Лассетера были ключевыми катализаторами для поворота в развитии компании, которая в результате стала студией.

Учитывая динамическую природу любого процесса открытий, метод маленьких побед представляет собой замечательный способ подтвердить правильность выбранных идей и принять их к сведению для того, чтобы внести ясность в окружающую нас неопределенность. В некоторых случаях успех может прийти после того, как будет одержано определенное количество маленьких побед, как это происходит с Крисом Роком и его способом работы над новым материалом. В остальных случаях маленькие победы могут подсказать момент, когда следует изменить главное направление, что регулярно подтверждается

примером разработчиков программного обеспечения, использующих гибкую методику при создании новой продукции. Главное, необходимо понимать и мириться с тем фактом, что мы не в состоянии заранее запланировать серию маленьких побед, поэтому должны экспериментировать, чтобы у них был шанс появиться.

Все это подводит нас к пониманию фундаментального преимущества метода мелких ставок: он позволяет нам открывать для себя новые идеи, стратегии и планы через последовательный процесс, вместо того чтобы пытаться полностью сформулировать все в самом начале. Он позволяет развить нашу способность адаптироваться в зависимости от ситуации, вместо того чтобы строго следовать заданному курсу, который может привести к провалу. Возможно, озарение придет вместе с постройкой прототипа, или в результате наблюдения, сделанного во время полного погружения в заданную обстановку, или в результате маленькой победы, которая даст необходимую подсказку. Это не линейный процесс, где вы идете из точки А в точку В, а затем в точку С. Как показывают исследования Ричарда Вайзмана, шансы оказываются на стороне тех, кто открыт для всего нового и восприимчив к тому, что невозможно предсказать

или представить, основываясь на имеющихся знаниях. Устранив таким образом барьеры на своем пути, творческий разум способен стать свободнее и отправиться в путь, полный экспериментов и открытий.

# Заключение

Пришло время вернуться к самому началу. Всю жизнь нас учили линейному мышлению — следовать заранее установленным процедурам и планам — в реалиях совершенно нелинейного мира. Если бы только окружающий мир был таким предсказуемым... Остающаяся напряженной ситуация на Ближнем Востоке может послужить своеобразной метафорой крайне неопределенного и непредсказуемого мира, в котором мы живем. Представления о работе, карьере и востребованности определенных навыков стремительно меняются, следуя за тектоническими сдвигами в нашем глобализированном мире. Даже лучшие специалисты Кремниевой долины не всегда успевают за стремительным развитием современных технологий. В то же время рынки демонстрируют нам исторические уровни волатильности, заставляющие инвесторов то вкладывать деньги с бешеной скоростью, то полностью замораживать свою деятельность. Даже бывший председатель совета директоров Федеральной резервной системы США Алан Гринспен признал ошибочным свое понимание рыночной

ситуации во время кризиса 2008 года, а мы-то тем более не можем больше полагаться на наши старые убеждения для того, чтобы заглянуть в будущее. В новой эре способность творчески созидать, ориентироваться в неизвестности и быстро адаптироваться к ситуации стремительно становится жизненно важным преимуществом.

Существует и другой способ. Как мы уже убедились, генерал Макмастер, Крис Рок, Фрэнк Гери, разработчики программного обеспечения, применяющие гибкий метод, опытные предприниматели, такие как Джеф Безос, Мухаммад Юнус или глава компании Belkin Чет Пипкин, *делают что-то для того, чтобы понять, что им делать дальше.* В основе такого экспериментального подхода заложен метод мелких ставок, который позволяет им открывать, тестировать и развивать вполне доступные и достижимые новые идеи. По сути, мелкие ставки — это локомотив, несущий их навстречу новым открытиям, а действие помогает им получать информацию, которую они анализируют, как это делает Фрэнк Гери, когда сооружает очередной прототип здания для того, чтобы идентифицировать, обозначить и переформулировать стоящие перед ним задачи и идеи, которые помогли бы ему решить

текущие проблемы и снова начать действовать, используя метод мелких ставок.

Чтобы увидеть, как работают эти принципы, вспомним метод Криса Рока. Он внимательно отслеживает реакцию зрителей, замечая, когда кто-то из них кивает, выражает свои эмоции жестами или замирает. Он высматривает любые подсказки, которые могут ему указать направление для поиска новых идей. И он много импровизирует. Большинство его идей оказываются неудачными. Ему может казаться, что ему в голову пришла блестящая идея, но если на нее не реагирует аудитория, он смиряется с реальностью. За одно выступление набирается всего лишь от пяти до десяти удачных высказываний, и на их основе Крис Рок сможет выстроить полноценные шутки. Он не в состоянии заранее знать, какие элементы шутки или какая их комбинация наверняка сработают. Он должен перепробовать тысячи вариантов, из которых всего несколько попадут в окончательную версию его выступления. К тому времени, когда будет готова вся программа большого выступления, его шутки, вступления, повторы и концовки уже будут тщательно проверены и перепроверены. Такой цикл повторяется день за днем. Крис Рок прекрасно понимает, что гениальные идеи крайне редко

возникают в головах у людей в окончательном виде; они рождаются в процессе экспериментирования и постоянных открытий.

Важно понимать, что Крис Рок не использует определенный набор каких-либо процедур. Это уничтожило бы все творчество. Крис Рок не думает про себя: «О'кей, теперь, вместо того чтобы наблюдать за реакцией зрителей, я займусь импровизацией». Эксперименты, внимательное наблюдение, идентификация проблем и непринужденная импровизация — все это стало составными частями его подхода к работе. Он делает все это одновременно, а не в какой-то последовательности, не в рамках пошагового процесса. В силу того что Крис Рок не действует линейно, его сознание остается открытым для исследования новых возможностей и установления новых взаимосвязей. Чем больше он практикует такой подход, тем более естественно, интуитивно и профессионально он работает.

Похожим образом генерал Макмастер говорит о применяемых им контртеррористических методах проведения военных операций: понять, действовать, дать оценку, адаптироваться, консолидировать отдельные победы в один большой прорыв и передать населенный пункт под контроль гражданских властей. В



разгаре каждой военной операции он использует все эти элементы одновременно. Во время профессиональной подготовки Макмастер считает необходимым, чтобы солдаты узнали местные обычаи, а для этого посещали дом за домом, чтобы пить чай с его хозяевами. Когда его подчиненные попадают в зону военных действий, они уже в состоянии самостоятельно оценить ситуацию и адаптироваться к ней, постоянно формулируя и переформулируя стоящие перед ними задачи и проблемы по мере их поступления, так как они уже лучше ориентируются в структуре местных органов власти, обычаях населения и связях повстанцев. По мере того как возникают проблемы, их планы постепенно эволюционируют. Это отнюдь не линейный процесс; это процесс постоянного обучения. Как говорил генерал Петреус о военных операциях по подавлению сопротивления, «та сторона, которая быстрее учится и быстрее адаптируется к обстановке, чаще всего и оказывается победителем».

Отсутствие предсказуемости приводит к неопределенности, что, в свою очередь, усложняет применение творческого, оригинального мышления. На темных улочках, по которым мы продвигаемся в таких ситуациях в своем сознании, или думаем, что продвигаемся, не светятся спасительные огни, которые могут

нам подсказать правильное направление. «Я думаю, что это просто необходимо, — говорит режиссер студии Pixar Пит Доктер о неизбежности самокопания, которое сопровождает любой творческий процесс. — Во время работы над мультфильмом On Monsters Inc. (“Корпорация монстров”) я испытал это на себе. Я приходил домой после тяжелого рабочего дня и думал: “Я ничтожество. Я полный неудачник. Я не понимаю, чем именно занимаюсь”. Но теперь я понимаю — да, именно так все и должно быть!»

Присмотримся к тому, что происходило с Ричардом Тейтом, основателем компании Cranium, выпускающей настольные игры. Тейт вдоволь нагулялся по таким темным переулкам. Воспоминания об этом все еще не оставляют его. Самый тяжелый момент для него настал, когда Тейту шел уже четвертый десяток, но ведь еще за десять лет до этого он работал в компании Microsoft. «Я даже не помню того времени, — вспоминает он. — Я, наверное, работал тогда по четырнадцать-шестнадцать часов в сутки. И мне это нравилось. Тогда мы меняли этот мир». Он с рвением принимал любой вызов времени и стал предпринимателем, работая на компанию, с заразительным энтузиазмом воодушевляя других сотрудников на создание

нового бизнеса в Интернете. Стив Балмер, ставший CEO Microsoft, заметил Ричарда, на него также обратили внимание и другие менеджеры компании. Ричард стал суперзвездой, и в 1994 году его выбрали сотрудником года.

Однако уже в 1996 году из-за ускоряющегося развития технологий Ричард почувствовал себя динозавром. «Я очень быстро скатился с положения лучшего сотрудника компании к ретрограду». Корпоративная культура Microsoft может быть беспощадной. Она становится чрезвычайно конкурентной, когда на горизонте появляется противник, вроде компании Apple или Google, но без этого люди начинают тосковать. Это состояние передалось Ричарду. «Культура стала меняться. Меня больше не приглашали на совещания». Он больше не участвовал в разработке новых идей. Его не прославляли. «Внезапно я оказался представителем “старой школы”», — вспоминает он.

Тейт решил немного подождать. «Я был совершенно растерян». В течение трех месяцев он бил баклуши. Он катался на мотоцикле. Он пинал мяч в своем дворе. Он отчаянно хотел чувствовать себя полезным, он хотел чувствовать себя востребованным. Наверное, тогда он мог бы придумать идею для создания собственного бизнеса. Но от него ушла муза. «Передо

мной не стояло цели, а без цели я не мог действовать». Это смятение легло на его душу тяжелым грузом. «Мне нужно было чувствовать, что я чем-то занимаюсь». Однако он не мог найти ни одной идеи.

С большой неохотой он вернулся в компанию Microsoft, где проработал еще два года. «Это были по-настоящему тяжелые времена». Помимо всего прочего, у Тейта и без нереализованной потребности заниматься чем-то новым было много других проблем. Ему и его жене скоро должно было исполниться сорок, и ей пора было заводить детей. «Я не мог себе представить, каким образом я мог во все это вписаться». Работа в Microsoft потихоньку выжимала из него все соки. Он должен был уйти. Он был опустошен.

Самый тяжелый период для Тейта только начинался. Следующие шесть месяцев он провел в подвале своего дома, обдумывал идею создания собственного бизнеса. Он целыми днями ходил в пижаме. «Единственная причина, из-за которой я вообще переодевался, — возвращение жены с работы домой». Тейт больше не мог рассчитывать на то, что он как личность находится под корпоративной защитой компании Microsoft. Это был крайне сложный переход. «Я прятался от людей, потому что

они спрашивали меня, над чем я в данный момент работаю, ведь я всегда был полон идей, а тогда у меня не было ни одной, — вспоминает он. — Когда я остался один на один с собой, внезапно почувствовал себя очень уязвимым, обнаженным». Ричард впал в депрессию. Беспокойство, которое он испытывал, только усугубляло ситуацию. В конце концов он по-настоящему заболел, настолько, что у него обнаружили опухоль. Оказалось, что его организм был заражен вирусной инфекцией. «Я чувствовал себя отвратительно. Меня трясло».

К счастью, пока Ричард слонялся без дела, рядом с ним были люди. Его жена Карен всячески поддерживала его во время простоя. У него появилась надежда. «Я всегда говорил, что за спиной каждого выдающегося предпринимателя стоит его супруга...» Еще был его друг Бруно, коллега по компании Microsoft. «Он постоянно говорил мне: “У тебя родится новая идея”, и того, что кто-то был рядом и говорил мне такие слова, мне оказалось достаточно». Вместе они основали инвестиционную компанию, которая не стала успешной, но по крайней мере Ричард начал что-то делать. Они получали удовольствие. Совместная работа с Бруно придала ему

уверенности. «Он выступал в роли моего личного гладиатора трижды в моей жизни». Жизнь Ричарда начала озаряться светом.

Идея создания компании Cranium пришла к нему внезапно. Ричард и Карен навещали своих друзей и провели у них выходные. То воскресенье выдалось дождливым, поэтому они решили остаться дома и поиграть в настольную игру Pictionary<sup>49</sup>. Ричард и Карен настолько хорошо играли, что когда Карен едва начинала рисовать линию на бумаге, Ричард уже говорил, что она собирается нарисовать самолет. Они выиграли вчистую. Другая пара незамедлительно захотела взять реванш и предложила Ричарду и Карен сыграть в Scrabble<sup>50</sup> («Скрабл»). «Моя жена играет в эту игру очень хорошо, но я в ней полный профан, а Дэн и Мэгги играли так часто, что записывали свои результаты на листке бумаги, который висел на холодильнике. Они нас полностью разгромили».

Раздосадованный, даже униженный этим поражением, на пути домой Ричард задумался, а почему до сих пор не существует игры, в которой каждый мог бы побеждать. Во время перелета домой он набросал идею настольной игры, в которой было бы что-то для каждого: и для тех, кто хорошо владел историческими фактами, и для тех, у кого были актерские способности, и для тех, кто обожал

работу. Это и послужило основной идеей для создания компании Cranium, которая стала заниматься разработкой настольных игр. После прохождения бесчисленного количества темных улочек и продажи в результате миллионов экземпляров игр девизом компании по-прежнему остается слоган Everyone Shines («Победителем выйдет каждый»).

У Ричарда Тейта, открытого для новых идей и обладающего динамичным мышлением, желание создавать что-то новое и работать над этим возобладало. Для него темные улочки неизвестности оказались прямой дорогой к маленьким победам. Эта история — замечательный пример метода мелких ставок в действии.

\* \* \*

Как мы уже убедились, инноваторы-экспериментаторы применяют в работе очень похожие методы. Так, например, они используют результаты, полученные при проведении множества экспериментов и изготовлении малозатратных прототипов, чтобы развивать свои идеи. Так же как Фрэнк Гери из мятой бумаги изготавливает грубую модель общего вида будущих зданий, Крис Рок записывает идеи для новых номеров в блокноте, а затем пробует их в действии перед небольшими аудиториями в

маленьких клубах, не переживая из-за своих регулярных провалов. Именно так он учится. В компании Pixar история повторяется: сотрудники студии должны создать тысячи раскадровок для того, чтобы развить идею сюжета нового фильма. Так они переходят от состояния «полного отстоя» к прямо противоположному. Режиссеры студии Pixar понимают, почему такие опытные предприниматели, как Джеф Безос, и разработчики программного обеспечения по гибкому методу так поступают: чем раньше они зайдут в тупик, тем быстрее перед ними откроются новые обещающие возможности.

Подобным образом инноваторы-экспериментаторы идентифицируют проблемы перед тем, как заняться их решением. Генерал Макмастер в отличие от принятого во время холодной войны метода командования сверху-вниз вырабатывает план, отталкиваясь от ключевых проблем, то есть снизу вверх, и только потом переходит к действию. Фрэнк Гери, проектируя здания, подобные Дисней-холлу, должен заново переосмыслить и переформулировать бесчисленное количество задач и идей.

Аниматоры студии Pixar поступают так же, используя раскадровки и промежуточные результаты своей работы, чтобы идентифицировать ключевые проблемы и решить их — именно



так они работали над сценарием мультфильма Finding Nemo. Идентификация стоящих на пути проблем перед их решением является общепринятой практикой, используемой для развития своих идей опытными предпринимателями. Таким же образом в первые годы существования компании Hewlett-Packard Билл Хьюлетт руководил ею.

Чтобы натолкнуться на свежие мысли и новые идеи, инноваторы-экспериментаторы проявляют беспрестанную любознательность. Они выходят на улицу и окунаются в реальную жизнь, так, как это сделал Мухаммад Юнус, испытав на себе все нюансы жизни бедняков в Бангладеш, чтобы понять их проблемы с точки зрения «червя». Именно в самом эпицентре этой нищеты к Юнусу пришли озарения, идеи и страсть, подвигнувшие его на совершение мелких ставок. В армии используют практически такой же подход, когда военные ведут себя как социологи, как это делали подчиненные Макмастера в городе Таль-Афар в Ираке. Сотрудники студии Pixar создают свои фильмы похожим образом: они опускались с аквалангом перед тем, как приступить к работе над мультфильмом Finding Nemo, для того, чтобы самим понаблюдать за жизнью тропических рыб, их передвижениями и естественной средой обитания.

Можно продолжать находить такие параллели бесконечно, но главное здесь то, что никто не предоставлял Крису Року, сотрудникам студии Ріхар, Чету Пипкину, генералу Макмастеру или Фрэнку Гери подробную схему и перечень шагов, которые им нужно предпринять, чтобы чего-то добиться; все они вынесли свои методы работы из собственного опыта. Творчество стало для них образом жизни. Таким образом, у них появилась новая возможность: мелкие ставки стали для них способом посмотреть на жизнь и работу по-новому.

В детстве мы все проявляем естественное желание шалить, исследовать и открывать для себя новое. Достаточно просто изучить научные работы, посвященные детскому взрослению. Как только ребенок рождается, эксперименты и постоянные ошибки становятся для него основным способом чему-то научиться, узнать, каким образом все вокруг устроено. Эта стремление не исчезает, когда человек взрослеет. Однако, как утверждают многочисленные исследователи и наблюдатели, врожденное любопытство, которое является основой творчества, постепенно подавляется. Хорошие результаты поощряются, в то время как за ошибками часто следует наказание. Понятие «провала» стало

глубоко личным, и каждый из нас стремится избежать его любой ценой.

Что касается нашей системы образования, то, наверное, самым важным вопросом, который мы могли бы себе задать, будет следующий: в чем, собственно, состоит цель образования? В том ли, чтобы передать знания и факты, или оно необходимо, чтобы уметь сохранять и удовлетворять собственное любопытство, быть способным решать проблемы и постоянно чему-то учиться на протяжении всей жизни?

Историки, изучающие образование, постоянно демонстрировали нам, что наши сегодняшние школы сформировались в первой половине двадцатого века и должны были удовлетворять потребностям, предъявляемым эпохой индустриализации, а не экономикой, построенной на знаниях и инновации. «Очень немногие школы учат, как создавать знания, — говорит профессор Кейт Сойер из Вашингтонского университета, ведущего образовательного и инновационного центра. — Вместо этого студентов учат тому, что знание статично и законченно, и они становятся экспертами по потреблению знаний, а не по их производству». Такое положение вещей нужно менять.

Изменения происходят понемногу и под воздействием различных обстоятельств. Во время посещения экспериментального отделения, где детей учат дизайнерским методам, я увидел, как это может быть, и был просто поражен. Второклассница спросила своего преподавателя: «А у нас в классе есть карандаши?» Не знаю, как было у вас в школе, но мой учитель во втором классе просто указал бы мне на карандаши. Однако этот преподаватель сказал: «Это хороший вопрос. А что ты сама думаешь?» Девочка ответила: «Думаю, что они здесь». Учитель сказал: «Ты правильно думаешь. А где, по-твоему, они находятся?» Она поморщилась, задумалась и сказала: «Я не знаю, может быть, рядом с маркерами?» На что учитель сказал ей: «Ты снова правильно догадалась. А где маркеры?» Девочка повернулась и показала на коробку с маркерами в другом конце комнаты, которая, по совпадению, как раз находилась рядом с коробкой карандашей. Именно через такие, на первый взгляд незначительные, ситуации родители и преподаватели могут стимулировать у детей творческое мышление.

Чтобы изобрести что-то новое или совершить открытие, человек должен быть способен попытаться использовать, казалось бы, самые невероятные с точки зрения здравого смысла

возможности, работая в неизвестной области; не ощущать дискомфорта при ошибках, уметь внимательно наблюдать за различными аспектами жизни; быть открытым к новому опыту и идеям; уметь легко и играючи подходить к работе, выступать в роли цензора по отношению к себе и другим; позволять себе «пройтись по самым темным улочкам», развивать динамичное мышление, импровизировать вместе с другими участниками процесса; быть готовым к тому, что тебя могут не понять с первого раза и еще долго не будут понимать, несмотря на очевидную правоту.

Фрэнк Гери изучал традиционные архитектурные методы и на протяжении большей части своей карьеры проектировал обычные здания — типовые дома и торговые центры. Вдохновленный тем, как знакомые художники работают с новыми материалами, Гери в конце 1970-х решил поэкспериментировать, перестраивая собственный дом в Санта-Монике. Тогда ему было уже пятьдесят. Традиционная архитектура приносила неплохой доход, но Гери закрыл старую фирму и открыл новую, которая работала уже в его собственном стиле. Самым важным шагом Гери было начать делать мелкие ставки.

Как однажды сказал известный изобретатель и ученый Алан Кай, «лучший способ предсказать будущее — изобрести его». В конце концов вся жизнь — это творческий процесс.

Все начинается с одной маленькой ставки.

Какую ставку сделаете вы?

- [1](#) Ежедневная газета, выходящая в городе Санта-Ана в Калифорнии. *Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.*
- [2](#) Джером Сайнфилд — американский актер, комедиант и сценарист. Наибольшую популярность ему принесла главная роль в комедийном сериале Seinfeld («Сайнфилд»), который транслировался на телеканале NBC с 1989 по 1998 год.
- [3](#) НВО (Home Box Office — Эйч-Би-Оу) — американский кабельный телевизионный канал. Входит в корпорацию Time Warner.
- [4](#) CEO (Chief Executive Officer) — главный исполнительный директор, высшее должностное лицо компании.
- [5](#) Дотком — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в Интернете.
- [6](#) eBay Inc.— компания, предоставляющая услуги в областях интернет-аукционов, интернет-магазинов, мгновенных платежей. Управляет веб-сайтом eBay.
- [7](#) Starbucks — американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен.
- [8](#) В широком смысле слова — термин, обозначающий повторение какого-либо действия, явления или процесса. В узком смысле слова применяется для описания поэтапного процесса, в котором результаты выполнения группы операций в рамках каждого этапа используются при выполнении следующего этапа.
- [9](#) Вест-Пойнт (West Point) — военная академия США, высшее федеральное военное учебное заведение армии страны.
- [10](#) Вьетконг — Национальный фронт освобождения Южного Вьетнама в 1960–1977 годы.
- [11](#) Toy Story («История игрушек») — первый полнометражный мультфильм, полностью смоделированный на компьютере. Фильм дублирован на русский язык студией «Невафильм».
- [12](#) Издана на русском языке: Прайс Д. Магия Richa. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

- [13](#) «Суперсемейка» (The Incredibles) — компьютерный анимационный фильм 2004 года студии Pixar, лауреат премии «Оскар», рассказывающий о жизни супергероев. Сценарий для фильма был написан Брэдом Бёрдом, режиссером «Симпсонов» и «Стального гиганта».
- [14](#) Finding Nemo — полнометражный компьютерный анимационный фильм, лауреат премии «Оскар» за лучший анимационный фильм 2003 года.
- [15](#) Музей Гуггенхайма в Бильбао — музей современного искусства в Бильбао, Испания. Один из филиалов музея современного искусства Соломона Гуггенхайма. Здание музея открыто в 1997 году, признано одним из наиболее зрелищных в мире строений в стиле деконструктивизма.
- [16](#) Концертный зал имени Уолта Диснея — новейшая концертная площадка Лос-Анджелеса, домашняя сцена Лос-Анджелесского филармонического оркестра. Открыт 23 октября 2003 года.
- [17](#) WALL-E («ВАЛЛИ-И») — компьютерный анимационный научно-фантастический фильм, созданный студией Pixar Animation Studios в жанре ститчпанка в 2008 году.
- [18](#) Лид — начало статьи, вводный абзац.
- [19](#) Флешбек в кинематографии — отклонение от повествования в прошлое.
- [20](#) Late Show — развлекательное вечернее ток-шоу.
- [21](#) Лубрикант (лат. *lubrico* — делать гладким, скользким) — материал, облегчающий трение.
- [22](#) Реверберация — процесс постепенного уменьшения интенсивности звука при его многократных отражениях; время реверберации — время, за которое уровень реверберирующего сигнала уменьшается на 60 дБ.
- [23](#) Scrum-метод — способ управления разработкой информационных систем для гибкой разработки программного обеспечения. (Scrum (*англ.*) — драка, схватка вокруг мяча в регби.)
- [24](#) Диаграмма Ганта (график Ганта) — тип столбчатых диаграмм (гистограмм), которые используются для иллюстрации плана или графика работ.



- [25](#) 1-800-Free411 — бесплатная американская сервисная служба, разработанная фирмой Marchex.
- [26](#) Издана на русском языке: Юнус М., Жоли А. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблишер, 2010.
- [27](#) Издана на русском языке: Кени Л. О чем думает Стив. М.: Издательская группа АСТ, 2009.
- [28](#) Статус-кво предубеждение — стремление людей к тому, чтобы положение вещей оставалось сравнительно стабильным во времени.
- [29](#) Джулия Чайлд (Julia Child, 1912–2004) — американский шеф-повар французской кухни, автор и соавтор книги «Осваивая искусство французской кухни», ведущая на американском телевидении.
- [30](#) Роберт Раушенберг (1925–2008) — американский художник, представитель абстрактного экспрессионизма, а затем концептуального искусства и поп-арта. В своих работах тяготел к технике коллажа и редимейда, использовал мусор и различные отбросы.
- [31](#) Издана на русском языке: Йоханссон Ф. Эффект Медичи. Возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур. М.: Вильямс, 2008.
- [32](#) Vanity Fair («Ярмарка тщеславия») — американский журнал, посвященный политике, моде и другим аспектам массовой культуры.
- [33](#) McKinsey & Company — ведущая международная консалтинговая компания.
- [34](#) Издана на русском языке: Питерс Т., Уотерман Р.-мл. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер; 2010.
- [35](#) Издана на русском языке: От хорошего к великому. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
- [36](#) Издана на русском языке: Вайзман Р. Как поймать удачу. Минск: Попурри, 2006.
- [37](#) Издана на русском языке: Обама Б.: Дерзость надежды. М.: Азбука-классика, 2008.

- [38](#) Издана на русском языке: Роджерс Э. Принятие и диффузия нового продукта // Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Состав.: Кейт Кокс, Майкл Моква, Бен Энис. Антология. СПб.: Питер, 2001.
- [39](#) Издана на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Вильямс, 2006.
- [40](#) Издана на русском языке: Мур Дж. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хай-тек-товаров массовому потребителю. М.: Вильямс, 2006.
- [41](#) Джон Ледженд — псевдоним американского автора-исполнителя Джона Стивенса, одного из основных представителей неосоула — ретроспективного направления в современном ритм-н-блюзе.
- [42](#) Канье Уэст — американский музыкальный продюсер, певец и рэпер, многократный обладатель наград «Грэмми».
- [43](#) Will.i.am (рус. Уилл Ай Эм) — американский рэпер, актер и музыкальный продюсер, один из создателей и солист хип-хоп-группы The Black Eyed Peas и владелец продюсерской компании Will.I.Am Music Group.
- [44](#) Рафаэл Садик (настоящее имя — Чарли Рэй Уиггинз) — американский певец, автор песен и музыкальный продюсер.
- [45](#) Издана на русском языке: Брафман О., Брафман Р. Шпаргалка для счастливого. М.: АСТ, АСТ Москва, Харвест, 2009.
- [46](#) Издана на русском языке: Брафман О., Брафман Р. Магия мгновенных связей, или Клик. М.: Карьера Пресс, 2011.
- [47](#) В русскоязычном варианте идет под названием «Звезда цирка».
- [48](#) Издана на русском языке: Шульц Г., Йенг Д. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- [49](#) В игре Pictionary игроки вытягивают карточки и с их помощью получают задание для рисования.

[50](#) В игре в «Скрабл» игроки составляют слова и располагают их на поле таким образом, чтобы захватить клетки с наибольшим количеством очков.

# Об издательстве

## Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее,  
а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,

*Игорь Манн,*

*Михаил Иванов,*

*Михаил Фербер*

# Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга интересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Мы ждем!

*Игорь Манн*

# Где купить наши книги

Узнайте, где можно купить наши книги в Вашем городе, на сайте **[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)**

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72,

[b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

### Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской  
Обороны, д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

### Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде,  
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3; +7  
(831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02, [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

### Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т  
Стачки, д. 243а; +7 (863) 220-19-34, 218-48-21, 218-48-22,  
[info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

### Самара



ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79), RDC@samara.eksmo.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Линейная, 114; +7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «РДЦ Новосибирск» в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3а; +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru

# Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>



facebook Поиск Найти друзей Главная

**Манн, Иванов и Фербер**  
Отметки "Мне нравится": 16 032 · 629 обсуждают это

Нравится Сообщение

Издатель  
Мы издаем книги, которые нравятся нам самим. И делаем это на совесть.

Подобнее

Фотографии

Отметки "Мне нрави..."

16 032

Twitter

Email Signup

Самое важное

Запись Фото / Видео

Напишите что-нибудь...

Манн, Иванов и Фербер поделились ссылкой.  
7 ч. назад

Наши партнеры, портал 7я.ру, запустили конкурс "Оставь свой след". В розыгрыше участвуют два экземпляра одноименной книги (<http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/StartSomethingThatMatters/>) и еще два экземпляра "Детского клуба" ([http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/detskiy\\_club/](http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/detskiy_club/)).

Недавние публикации от друзей на Манн, Иванов и Фербер

Наталья Урицкая  
ДД Хочу купить электронную версию: Основы контентной с...  
3 ч. назад

Таня Койчева  
Написала обзор книги Энди Сервантиса «Серафимый м...  
12 мая в 12:17

Таня Койчева  
Верните на сайт понос, пожалуйста. Я им пользуюсь :)  
10 мая в 15:16

Еще публикации

Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно  
открыть

Симс П.

«Книга «Мелкие ставки» Питера Симса — плод серьезных исследований. Он провел более двухсот интервью с выдающимися инноваторами в различных областях — от психологии креативных блоков до сферы дизайн-мышления в сердце Кремниевой долины.

Симс выяснил, что достичь значимых результатов можно, применив стратегию пилотных проектов. Не надо пытаться «объять необъятное». Вместо масштабных «марш-бросков» проводите небольшие эксперименты и проверяйте, как они работают. Делайте мелкие ставки, вместо того чтобы играть ва-банк!

Написано живо и интересно. Первая книга о методологии работы с пилотными проектами в бизнесе.»

management, innovation, business development

© Peter Sims, 2011

© Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и  
Фербер», 2012»

Манн, Иванов и Фербер

ISBN 978-5-91657-402-9