



**КРЕАТИВ
ПО ПРАВИЛАМ**

ТИНА
СИЛИГ

ОТ ИДЕИ
ДО ГОТОВОГО
БИЗНЕСА

Цель этой книги – свести воедино
то, что нам известно о творчестве
и предпринимательстве

Автор мировых
бестселлеров,
профессор
Стэнфордского
университета



Эту книгу хорошо дополняют:

[Разрыв шаблона](#)

Тина Силиг

[Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно](#)

Майкл Микалко

[Я хочу больше идей](#)

Стив Роулинг

[Гениальность на заказ](#)

Марк Леви

TINA SEELIG

CREATIVITY RULES

GET IDEAS OUT OF YOUR HEAD AND INTO THE WORLD



HarperOne
An Imprint of HarperCollinsPublishers

ТИНА СИЛИГ

КРЕАТИВ ПО ПРАВИЛАМ

ОТ ИДЕИ ДО ГОТОВОГО БИЗНЕСА

Москва

«[Манн, Иванов и Фербер](#)»

2019

Информация от издательства

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Associates
International Ltd. c/o Andrew Nurnberg Literary Agency*

На русском языке публикуется впервые

*Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря
2010 г. № 436-ФЗ: 16+*

Силиг, Тина

Креатив по правилам: от идеи до готового бизнеса / Тина Силиг ; пер. с англ. Л. Головиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

ISBN 978-5-00117-856-9

В этой книге профессор Стэнфордского университета Тина Силиг дает четкие определения составляющих изобретательского цикла (воображение, творчество, инновации, предпринимательство), показывает их взаимосвязь, раскрывает навыки, соответствующие каждой фазе цикла, и намечает план необходимых действий на пути от озарения до практического воплощения идеи в готовый бизнес.

Все права защищены.

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

© Tina Seelig, 2015

Published by arrangement with HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Обращение к читателям

Введение. От вдохновения до воплощения

ЧАСТЬ I **ВООБРАЖЕНИЕ**

Глава 1. Увлеченность: ключ к зданию

Глава 2. Умение предвидеть: весь мир – театр

ЧАСТЬ II **ТВОРЧЕСТВО**

Глава 3. Мотивация: вы потребитель

Глава 4. Экспериментирование: разбейте несколько яиц

ЧАСТЬ III **ИННОВАЦИИ**

Глава 5. Сосредоточенность: избавьтесь от мусора

Глава 6. Переосмысление: переформатируйте свой мозг

ЧАСТЬ IV **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

Глава 7. Упорство: что держит вас на плаву?

Глава 8. Умение вдохновить других: расскажи мне историю

Заключение. Конец – это только начало

Краткое описание практических заданий

Благодарности

Об авторе

Примечания

Посвящается Майклу, моему супергерою

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Несколько лет назад я нашла письмо, написанное самой себе накануне двадцатилетия. Глядя на строчки в блокноте, я мысленно перенеслась в то время, когда меня переполняли большие надежды и огромные сомнения по поводу их осуществления. Письмо наглядно свидетельствовало о том, насколько сложно использовать собственный потенциал, с тем чтобы воплотить мечты в жизнь, и с поразительной точностью подтверждало, что в моей книге «Почему никто не рассказал мне это в 20?»¹ выражено именно то, что мне хотелось бы знать в двадцать лет. Ниже привожу отрывок из письма.

В следующем месяце мне исполнится двадцать. Считается, что в этом возрасте уже следует быть сложившейся личностью: взрослым, ответственным человеком с четко определенной целью в жизни. Но я чувствую, что очень далека от этого. Хочу быть интересной, но мне кажется, я совсем не интересна. Хочу быть умной, но не чувствую себя такой. Хочу стать человеком, с которым мне самой любопытно было бы познакомиться, но все мои усилия кажутся тщетными <...>. Может быть, цели, которые я ставлю перед собой, необоснованно высоки и мне не следует даже пытаться осуществить их?

Письмо напомнило, какой долгий путь я прошла: двадцатилетняя девушка, преисполненная радостным возбуждением и предвкушением на пороге вступления во взрослую жизнь, стала зрелой личностью, с успехом преодолевшей все преграды при овладении профессией, которая приносит удовлетворение. Когда мне было двадцать, я, как и многие другие, испытывала неудержимое стремление совершить нечто значительное, но не понимала, как распорядиться бьющей через край энергией для достижения своей цели. Спустя тридцать лет я сделала вывод, что существуют три элемента, необходимые для того, чтобы построить мост в будущее, которое вы хотите создать для себя.

Первый элемент — предпринимательский склад ума, позволяющий видеть мир во всем изобилии возможностей. Вы можете стать кузнецом своего счастья, понять, что

большинство общепринятых правил всего лишь рекомендации, и позволить себе бросить вызов устоявшимся представлениям. Своими размышлениями я поделилась в книге [«Почему никто не рассказал мне это в 20?»](#). В частности, я написала:

Если вы вырветесь из своей зоны комфорта, перед вами откроются безграничные возможности. Для этого вы должны быть готовы потерпеть неудачу, проявить здоровое пренебрежение к неосуществимости невозможного и стремиться к реализации каждого шанса стать потрясающим. Конечно, такие действия вносят хаос в вашу жизнь и нарушают ее спокойное течение. Однако при этом они открывают такие горизонты, о которых вы даже не помышляли, и позволяют взглянуть на проблемы как на новые благоприятные возможности. Но прежде всего эти действия укрепляют уверенность в том, что любые проблемы можно решить.

Второй элемент — набор инструментов, необходимых для решения проблем и успешного использования возможностей, которые обязательно встретятся на вашем пути. Сами инструменты описаны в книге «Разрыв шаблона. Как находить и воплощать прорывные идеи»², показывающей, как с помощью внутренних и внешних факторов можно раскрыть свой творческий потенциал.

Вам придется оттачивать способность наблюдать и учиться, соединяя и комбинируя различные идеи, переосмысливая проблемы, не выбирая самые очевидные ответы на возникающие вопросы. Вы можете улучшить результаты творческой работы, выстраивая пространство, способствующее решению проблем, создавая среду, благоприятную для генерирования новых идей, формируя команды, заточенные на разработку и внедрение инноваций, а также содействуя развитию культуры, поощряющей эксперименты.

Наконец, *третий элемент* — четкая дорожная карта, определяющая план действий на пути от озарения до практического воплощения идеи. Именно об этом написана книга, которую вы держите в руках. Мне посчастливилось обучать перечисленным навыкам студентов Стэнфордского университета. Моя задача как профессора факультета управления в области науки и инжиниринга и директора программы технологических проектов Стэнфордского университета — центра предпринимательства при

Стэнфордской школе инженерных наук — помочь молодым людям находить и использовать благоприятные возможности. Цель нашего центра — развивать навыки, которые позволят нашим слушателям не только строить свою карьеру и способствовать процветанию компаний, где им предстоит работать, но и вести полноценную жизнь. Этому посвящены наши курсы, факультативные программы и семинары для студентов и преподавателей из разных стран. Суть концепции предпринимательского центра воплощена в лозунге, начертанном на стене в аудитории:

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ДЕЛАЮТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ МОЖНО СЕБЕ ВООБРАЗИТЬ,
И ТРАТЯТ ГОРАЗДО МЕНЬШЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ ВОЗМОЖНЫМ.

Как следует из данного тезиса, предпринимательство не сводится только к созданию компаний. Понятие включает в себя создание всего нового! Предпринимательство предполагает приобретение знаний, развитие навыков и установок, необходимых для того, чтобы уметь находить возможности в самих проблемах и использовать все доступные ресурсы для доведения идеи до практического результата. Все это верно для тех, кто создает рок-группу или планирует совершить кругосветное путешествие, и тех, кто собирается основать компанию. Эта книга предлагает общий механизм претворения в жизнь *любых* ваших идей.

Мои книги призваны стимулировать мышление и практическую деятельность. Я знакомя читателя с общими концепциями, а в качестве иллюстративного материала привожу истории из жизни. Кроме того, делюсь собственной практикой, опытом моих студентов и результатами исследований, имеющих отношение к обсуждаемым концепциям. Примерами служат реальные истории новаторов и предпринимателей из Кремниевой долины, а также обычных людей со всего света.

Для закрепления теоретических знаний в конце каждой главы предлагаются практические задания, представляющие

собой важный элемент опыта: они служат своего рода фундаментом для перехода от идей к практическим действиям. Выполнение одних заданий займет лишь несколько минут, другие потребуют отложить книгу и сосредоточиться. Я твердо убеждена в том, что процесс познания основан на опыте. Без активного погружения в материал нужные знания не усвоятся и не отложатся в памяти.

Буду рада получить ваши отклики, узнать, как вы использовали книгу и на какие проекты она вас вдохновила. Пишите на электронный адрес tseelig@gmail.com и читайте сообщения в [Twitter@tseelig](https://twitter.com/tseelig).

Креативность — это круто!

Тина

ВВЕДЕНИЕ

ОТ ВДОХНОВЕНИЯ ДО ВОПЛОЩЕНИЯ

Как бы вы себя чувствовали, если бы о вас судили по худшему из ваших деяний?

Такой вопрос задал моим студентам заключенный старейшей калифорнийской тюрьмы Сан-Квентин, которую мы посещали в рамках курса по креативному решению проблем. Студентам поставили задачу переосмыслить и перестроить процесс перехода от пребывания в неволе к свободной жизни.

Вначале молодые люди восприняли учебную экскурсию с любопытством, хотя и с некоторой долей тревоги. Мероприятие казалось им небезопасным — ведь раньше никто из них не бывал внутри тюрьмы.

Однако, несмотря на все сомнения, студенты подготовились к визиту: оделись в черное, чтобы легко отличаться от «людей в синем», и оставили дома все, кроме водительских прав, ключей от машины и прозрачной бутылки с водой. В назначенное время возглавляемая мною группа прибыла в тюрьму. Больше часа понадобилось для того, чтобы пройти несколько этапов проверки службой безопасности, а затем ворота тюрьмы с грохотом захлопнулись за нами. Потом снова пришлось подождать, пока заключенных не пересчитают. Эта процедура, совпавшая с нашим появлением, проводится несколько раз в день, и, если хотя бы один человек не откликается, проверка повторяется.

Мы прошли через двор, который местные обитатели называют дорогой между раем и адом: с одной стороны находилась часовня, с другой располагалось здание с камерами одиночного заключения. Затем пересекли довольно большой двор, где заключенные гуляют и занимаются физкультурой. Он был окружен высокими стенами, на сторожевых вышках стояли вооруженные охранники. Наконец мы пришли в

помещение, где должны были встретиться с заключенными, участвующими в программе «Последняя миля».

Цель этой программы, основанной успешными предпринимателями Крисом Редлицем и Беверли Паренти, — обучение заключенных современным технологиям, навыкам организации и ведения бизнеса и в конечном счете подготовка к жизни на свободе. Вместе с волонтерами — специалистами в самых разных областях — Крис и Беверли дважды в неделю проводят занятия с группой из сорока заключенных: преподают основы предпринимательства, помогают им в развитии навыков письменного общения, публичных выступлений и профессионального владения компьютером.

Участники программы выдвигают бизнес-идею и овладевают навыками, необходимыми для ее практического воплощения. Их также учат, как за пять минут эффективно изложить план действий. По окончании шестимесячного курса обучения проводится презентация той или иной идеи перед аудиторией, состоящей из крупных предпринимателей и других заключенных. Среди проектов, разработанных участниками программы, можно назвать следующие. Fitness Monkey — стартап, помогающий наркоманам сформировать здоровую привычку к спорту, способную стать заменой наркотической зависимости. TechSage предоставляет возможность бывшим заключенным приобрести профессию разработчика мобильных приложений, чтобы после отбывания срока им было легче найти работу. Funky Onion предусматривает закупку удешевленных фруктов и овощей, потерявших товарный вид, но вполне пригодных к употреблению, и поставку их в рестораны, где не придают значения виду продуктов, а просто готовят из них. Главное, чему учатся эти люди, — умению разглядеть в себе предпринимателя, способного проложить дорогу в лучшее будущее.

Первоначальные опасения студентов рассеялись вскоре после общения с участниками программы: оказалось, что между теми и другими больше сходства, чем различий. Когда заключенных спросили, что они почувствуют, если их запомнят

только по худшему поступку в жизни, по лицам молодых людей было видно, что вопрос, с которого начинается эта глава, они воспринимают точно так же. Отбывающие наказание, как и студенты, жаждут начать новую жизнь и осуществить свои мечты.

Студенты провели с заключенными несколько часов, выясняя, с чем те ожидают столкнуться после освобождения. Помимо прочего, узнали, что в Калифорнии более 60% заключенных в течение трех лет снова попадают в тюрьму. Такой уровень рецидивизма — косвенный показатель отсутствия надежды на успешное будущее в вольной жизни. Часто после длительного пребывания в тюрьме эти люди оказываются лицом к лицу с миром, где выбор возможностей невелик; окружающие относятся к ним с предубеждением, а помощь практически отсутствует. Будущее представляется неопределенным, связанным исключительно с преодолением трудностей, и никаких ясных перспектив не просматривается.

Каждая команда выбирала конкретную проблему — от трудоустройства человека с тюремным прошлым до поиска подходящего жилья после освобождения. Участники придумывали сотни вариантов решений этих вопросов, а затем обсуждали наиболее перспективные идеи. Целью проекта было предоставление студентам возможности применить инструменты, которые они изучали на занятиях, и поразмышлять, как использовать полученные навыки для преодоления важных жизненных затруднений.

Многие идеи были инновационными и практически готовыми к воплощению в жизнь. Например, одна команда разработала программу временного проживания в семьях, чтобы люди, вышедшие на свободу, жили в домашней обстановке и приобрели навыки повседневной жизни. Освоившись в новых условиях, они также могли бы принимать бывших заключенных, но уже у себя дома. Другая команда выдвинула идею создания сайта для поиска работы, где люди с криминальным прошлым смогут рассказать о себе работодателям, проявляющим отзывчивость по отношению

к данному контингенту. Еще одна команда предложила разрешить заключенным, которым осталось немного времени до условно-досрочного освобождения, взаимодействовать с каким-либо местным сообществом, для того чтобы завести знакомства и заранее выстроить реальные отношения с его членами.

Не учить людей предпринимательству — преступление. Каждый из нас отвечает за собственную жизнь и должен быть готов к решению серьезных проблем. Навыки, связанные с инновациями и предпринимательством, имеют ключевое значение для выявления и использования благоприятных возможностей в жизни и бизнесе. Молодые люди должны оканчивать школу, обладая свободой выбора, чувствуя себя способными самостоятельно использовать открывающиеся возможности и отвечать на вызовы, с которыми им предстоит столкнуться.

Многие убеждены в том, что подобным навыкам нельзя научить, считают инновационное мышление и способность к предпринимательской деятельности врожденными, неизменными качествами наподобие цвета глаз или волос. Скептики ошибаются: безусловно, все эти премудрости можно освоить, поэтому развивать у людей дух предпринимательства следует независимо от возраста, тем самым предоставляя им возможность создавать новый, комфортный мир.

Почему же люди думают, что креативности и предпринимательству нельзя научить? Я считаю, что данная точка зрения обусловлена, во-первых, отсутствием четкой и ясной терминологии, а во-вторых, непониманием процесса продвижения идеи от озарения до практического осуществления. Преподавать, например, физику, биологию, математику, музыку гораздо легче, так как устоявшаяся терминология и таксономия отношений обеспечивают структурированный подход к овладению необходимыми навыками. Например, если бы не существовало определений для обозначения силы (F), массы (M) и ускорения (A) и формулы, описывающей их взаимоотношения ($F = m \times a$), у нас не было бы

автомобилей, самолетов и ракет. Определения и формулы позволяют описывать фундаментальные принципы и применять их в созидательных целях.

К сожалению, мы проявляем излишнее благодушие, используя расплывчатые толкования для характеристики творческих процессов. Задавая студентам и сотрудникам компаний вопрос, что такое творчество, я получаю самые разные ответы. Большинство собеседников начинают со слов: «Мне кажется, творчество — это...» А наиболее распространенное окончание фразы — «нестандартное мышление», «умение взглянуть на привычные вещи под новым углом».

Из-за расплывчатости этой формулировки ее употребление лишено смысла. В действительности творчество требует использования целого набора навыков, установок и действий, тесно связанных с воображением, инновационным мышлением и предпринимательскими способностями. Чтобы реализовать творческие способности, необходим устойчивый набор обозначений для всех составляющих творческого и предпринимательского процесса — избитых ключевых фраз и клише здесь недостаточно.

Честно говоря, я, как и многие другие, чувствую себя виноватой в том, что не предложила четкого определения терминов, имеющих отношение к инновациям и предпринимательству. Много лет читая курс по этим дисциплинам, я постоянно использовала слова *воображение*, *креативность* и *инновации* практически как взаимозаменяемые. Я обучала навыкам и методам переосмысления проблем, оспаривания устоявшихся постулатов и поиска связей между разнородными идеями, однако более широкой концепции, объединяющей эти понятия и действия, у меня не было.

После многих лет работы я поняла, что мне не хватает именно этого важного элемента. Не имея устойчивой концепции, невозможно преподавать и усваивать навыки, необходимые для последовательного осуществления

творческого процесса. Цель моей книги — свести воедино то, что нам известно о творчестве и предпринимательстве, чтобы дать этим навыкам четкие определения, обучать им, овладевать ими и применять на практике строго установленным и воспроизводимым способом. Инновационное мышление и предпринимательство — мощные инструменты для организации деятельности отдельных индивидов, команд, компаний и целых сообществ. Благодаря этим инструментам мы обретаем самостоятельность и расширяем возможности для самореализации, стимулируем организационные изменения и готовим себя к решению насущных проблем, стоящих перед всем миром.

Начнем с иерархии навыков, в которой первым следует воображение.

ВООБРАЖЕНИЕ ВЕДЕТ К ТВОРЧЕСТВУ.

ТВОРЧЕСТВО ВЕДЕТ К ИННОВАЦИЯМ.

ИННОВАЦИИ ВЕДУТ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ.

Эту «лестницу» навыков можно сравнить с навыками, необходимыми для чтения и письма: младенцы лепечут, производя разные звуки, чтобы сообщить о своих потребностях. Они учатся использовать эти звуки и соединять их в слова. Затем учатся соединять слова и строить предложения, а еще позднее — соединять предложения так, чтобы получилась связная история. Эти истории оказывают определенное воздействие на всех, кто их слышит. Педагоги стараются обучить ребенка всем основным навыкам, включая чтение и письмо, освоение лексики и грамматики.

Звук → Слово → Предложение → История

Мы крайне нуждаемся в дополнительной методологии, чтобы научиться раскрывать творческий потенциал, развивать инновационное мышление и предпринимательские

способности. Ниже я предлагаю свои определения этих понятий и показываю связь между ними для перехода от воображения к предпринимательству. Я назвала эту концепцию *изобретательским циклом*. Цикл включает в себе весь процесс целиком и наглядно показывает, как окончание последней фазы возвращает нас к началу, тем самым закольцовывая процесс. Кроме того, такой подход позволяет сэкономить время, чтобы постоянно не возвращаться к каждому этапу, говоря о последовательном продвижении от идей к действиям.



ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИЙ ЦИКЛ

- Воображение — это способность представить себе вещи, которых не существует.
- Творчество предполагает применение воображения для решения сложных проблем.
- Инновации предполагают применение творчества для генерирования уникальных решений.

- **Предпринимательство** — это способность применять инновации, внедрять идеи в жизнь и тем самым пробуждать воображение других людей.

Давайте рассмотрим каждый этап.

Воображение есть способность представить себе вещи, которых не существует, для чего требуются любознательность, увлеченность и умение увидеть мысленным взором то, что вы придумали. Воображение — врожденное качество, на которое накладывается опыт, реальный и воображаемый. Таким образом, чем разнообразнее источники получаемой информации, включая путешествия, книги, кулинарию разных стран, музыку и кинофильмы, тем мощнее работает воображение. Придуманные идеи могут спокойно существовать в вашей голове, но при желании вы можете поделиться ими с окружающими. Например, никто не запрещает мне вообразить животное, представляющее собой помесь кошки с птицей, или разработать меню, где десерт подается перед едой. Я могу оставить эти мысли при себе или поделиться ими с другими людьми, как делаю это сейчас.

Творчество предполагает применение воображения для решения сложных проблем. Креативные идеи удовлетворяют ту или иную конкретную потребность, они очевидны для окружающих. Для вас это новые идеи, но для других они могут быть и не новыми. Важно проводить различие между воображением и творчеством. Проявлением воображения может быть мысленное представление морского побережья. Проявлением творчества будет использование воображения для того, чтобы нарисовать этот пейзаж. Проявление воображения — мысленное видение автомобиля на солнечных батареях. Проявление творчества — реальное конструирование и выпуск такого автомобиля.

Эти определения соответствуют принятым в работах по изучению творческих процессов. Психологи Марк Рунко и Гэррет Джегер из Центра развития творчества и таланта имени Торренса в Университете штата Джорджия сделали обзор

научных определений понятия творчества, опубликованный в Creativity Research Journal. Подводя итог, они писали: «Творчество требует как оригинального мышления, так и практической эффективности <...>. Оригинальное мышление — абсолютное, но недостаточное условие творческой деятельности <...>. Оригинальные вещи должны быть эффективными, чтобы быть креативными». Кен Робинсон, один из ведущих специалистов в области творческого мышления, образования и инноваций, вторит им, отмечая: «Креативные идеи необязательно должны быть оригинальными для всего мира, но они должны быть оригинальными для вас, и они должны иметь определенную ценность».

Инновации предполагают использование творчества для генерирования уникальных решений. В отличие от креативных идей инновационные идеи свежи для мира, а не только для самого изобретателя. Чтобы предложить нечто уникальное, необходимо посмотреть на мир свежим взглядом, подвергнуть сомнению устоявшиеся постулаты, переосмыслить ситуацию и соединить разрозненные идеи в цельную концепцию. Возникающие в результате прорывные идеи выявляют новые возможности и способствуют решению сложных проблем, которые прежде в этом ракурсе не рассматривались. На первый взгляд, инновации мало чем отличаются от творчества. Но это не так: важно понимать, что инновации требуют нестандартного мышления, выходящего за рамки повседневных методов креативного решения проблем.

Компании проявляют интерес к инновациям, поскольку прорывные идеи способствуют повышению конкурентоспособности в динамичных условиях рынка. Современный мир изобилует примерами инноваций: это и 3D-принтер (1984), и веб-браузер (1990), и теплоизоляция, производимая из грибов (2007). Инновации появляются в самых разных областях знаний и практической деятельности, включая математику, искусство, музыку, кулинарию.

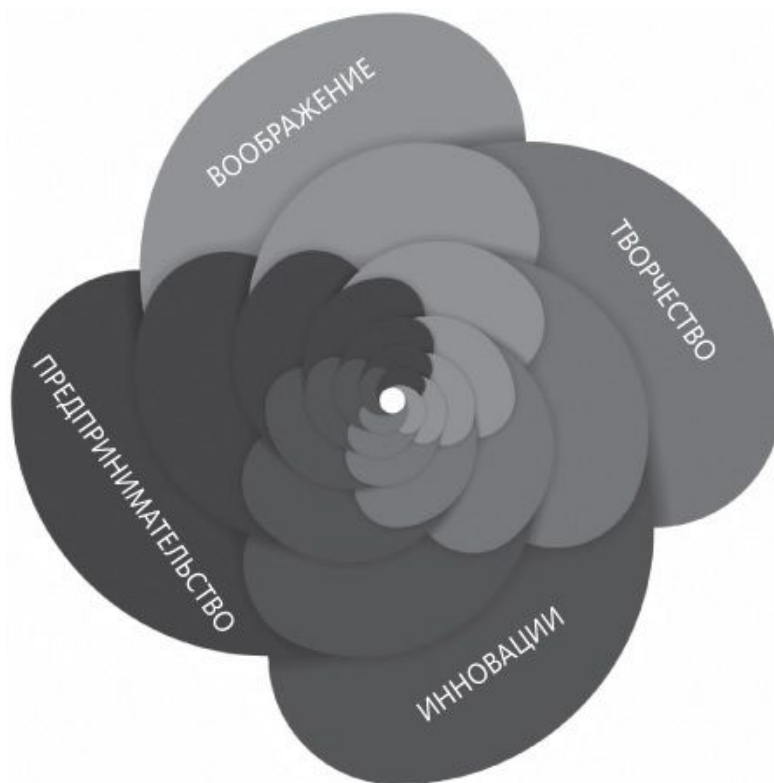
Предпринимательство — это способность применять инновации, внедряя уникальные идеи в жизнь и тем самым

пробуждая творческое воображение у других людей. Понятно, что предпринимательские навыки прежде всего востребованы в компаниях, которые изначально создаются для коммерческого использования инноваций, но они точно так же важны и для других сфер деятельности. Врачи-предприниматели разрабатывают и применяют жизнесохраняющие процедуры; педагоги-предприниматели изобретают и внедряют в практику эффективные методы обучения; политики-предприниматели создают прогрессивные законы для решения социальных проблем и обеспечивают их исполнение.

Многие ошибочно смешивают слова «инновации» и «предпринимательство», полагая, что инновации обязательно должны оказывать существенное влияние на общество. Это вызывает невероятную путаницу. Огромное количество инноваций — прорывных идей — по тем или иным причинам никогда не выходит за стены гаража или лаборатории, где они появились на свет. Причин тому множество. Возможно, не было стимула для коммерческого использования той или иной инновации или же обнаружили финансовые либо культурные препятствия для ее практического воплощения. Но даже если инновацию не удастся «вывести на орбиту», она не перестает быть инновацией.

Изобретательский цикл позитивен: предприниматели пробуждают творческое воображение других, демонстрируя свои идеи. В этот процесс вливаются те, кто участвует в разработке идеи, финансирует организацию новой компании и покупает готовый продукт. Эта модель подходит для новаторов всех типов, стартапов и давно существующих компаний, где реализация новой идеи — будь то продукт, услуга или произведение искусства — приводит к повышению творческого потенциала всего коллектива. Подумайте, как, например, айфон, цветные карандаши и даже кухонная плита подстегнули воображение и творческие способности миллионов людей, вдохновленных возможностями, которые предоставляют эти изобретения, и каким образом руководители любой

организации — от футбольной команды до исследовательской группы — могут разбудить чье угодно воображение. Предпринимательский дух заражает окружающих, *активизируя* процесс развития воображения, творчества, инноваций и предпринимательства.



Важнее всего то, что концепция изобретательского цикла позволяет проанализировать направление работы, используя описание действий и установок, необходимых для преподавания и усвоения этих навыков. Мы можем рассмотреть каждый этап и определить, как приобрести навыки, связанные с ним, прежде чем перейти к следующему этапу.

Я начала с составления перечня навыков, соответствующих каждой фазе цикла, а затем свела их к одному типичному действию и одной типичной установке, необходимым на данном этапе. Оба эти элемента — действие и установка — одинаково важны, так как настрой (умонастроение) человека оказывает большое влияние на поведение и определяет мотивы его поступков. При отсутствии надлежащих установок

выполнение трудной работы в рамках изобретательского цикла невозможно. Чтобы преуспеть в достижении этих целей, вы должны быть увлечены своим делом, мотивированы, сосредоточены и упорны.



УСТАНОВКИ И ДЕЙСТВИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКОГО ЦИКЛА

- Воображение требует увлеченности и умения предвидеть альтернативные варианты.
- Творчество требует мотивации и экспериментирования, чтобы решить сложную проблему.
- Инновации требуют сосредоточенности и переосмысления проблем, чтобы найти уникальные решения.
- Предпринимательство требует упорства и умения вдохновлять других людей.

Вот пример, демонстрирующий эти принципы в действии. Кейт Розенблат в качестве аспиранта программы «Инновации в

биотехнологиях» Стэнфордского университета провела немало месяцев в больнице, наблюдая за работой неврологов и нейрохирургов. Ее цель, как и задачи других членов команды, имевших профессиональную подготовку в медицине, инженерном деле и бизнесе, состояла в поиске самых насущных неудовлетворенных потребностей врачей и пациентов.

На стадии воображения, требующей увлеченности и предвидения, Кейт и ее коллеги составили список из сотен проблем, требующих решения, — от вопросов амбулаторного обслуживания до трудностей, с которыми сталкиваются хирурги. Погрузившись в работу больницы и внимательно наблюдая за происходящим, исследователи выявили массу возможностей для улучшения ситуации, на которые прежде никто не обращал внимания.

Так, члены команды столкнулись с широко распространенным состоянием — изнуряющим тремором рук, который мешает людям выполнять повседневные задачи, например держать чашку или застегивать пуговицы. Исследователей поразило тот факт, что в США около восьми миллионов людей страдают неврологическими заболеваниями, вызывающими тремор, но назначаемые лекарства почти не помогают им. Наиболее эффективный метод лечения — глубокая стимуляция головного мозга. Это травмирующее и дорогостоящее медицинское вмешательство, предусматривающее имплантацию постоянных электродов в головной мозг и установку импульсного генератора в стенке грудной клетки. Активно проработав этот вопрос, команда предположила наличие возможности для альтернативного решения проблемы.

На стадии творчества команда, побуждаемая сильной мотивацией и готовностью экспериментировать, погрузилась в процесс поиска потенциальных решений: ее члены встречались с экспертами, штудировали специальную литературу, обращались к методам альтернативной медицины. Они начали экспериментировать с новыми методами лечения и предложили свои варианты некоторых решений.

На этапе инноваций у команды Кейт возникла идея, которая изменила подход к лечению тремора. Исследователей заинтересовал тот факт, что, хотя пациентов беспокоили только симптомы, проявляющиеся в ладонях и руках, используемые методы лечения были направлены главным образом на улучшение функции мозга. Это внезапное озарение привело к изобретению портативных устройств, которые лечат тремор непосредственно у источника. Они эффективны, не имеют побочных эффектов и не подвергают пациента риску хирургического вмешательства.

На этапе предпринимательства Кейт основала компанию Cala Health для разработки и выпуска эффективных, безопасных и доступных устройств, используемых в лечении неврологических заболеваний. На пути к выпуску продукта на рынок ее ждали бесчисленные трудности: формирование команды, получение разрешения Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, поиски источников финансирования, организация производства и сбыта готовой продукции. Решение этих задач требовало упорства и умения воодушевлять других людей профинансировать компанию, влиться в ряды сотрудников фирмы и купить продукт. Во время разработки первого продукта новые знания и глубокое понимание сути проблемы способствовали рождению новых идей для использования аналогичного подхода к лечению других заболеваний, что знаменовало завершение полного цикла и возвращение к его началу — воображению!

Важно подчеркнуть, что, повторив изобретательский цикл несколько раз, вы начнете использовать перечисленные навыки в комплексе. Данная концепция служит практическим руководством к овладению навыками, необходимыми для того, чтобы продемонстрировать свои идеи, неким каркасом, который по мере использования становится прочнее. Нужно отметить, что сотрудники начинающей компании не обязаны обладать всеми навыками, составляющими цикл. Однако ни один аспект нельзя игнорировать. Возможности для

последующего использования не появятся сами по себе — для их обретения нужны люди с богатым воображением, мечтатели, активно взаимодействующие с обществом и умеющие предугадать альтернативу. Без творцов, готовых справиться с трудной задачей и мотивированных на экспериментирование в поиске решений, не будут устранены рутинные проблемы. Без новаторов, подвергающих сомнению устоявшиеся представления и переосмысливающих проблемы, не появятся нестандартные идеи. Наконец, без предпринимателей, упорно идущих к цели и вдохновляющих других, инновации так и будут пылиться на полке.

К тому же предприниматели любого типа могут внедрять в жизнь креативные идеи, чего нельзя сказать об идеях инновационных. Именно так происходит, когда кто-то открывает новую кофейню или создает кавер-группу. Предприниматели укорачивают изобретательский цикл, используя для решения проблемы воображение (творчество), но не применяют свой творческий потенциал для поиска уникального решения (инновации). В этом нет ничего плохого, просто они упускают шанс двигаться дальше, изобретая способы сделать свою компанию или авантюрный, рискованный проект непохожими на других.

Модель изобретательского цикла поддерживает аналогичные концепции инноваций и предпринимательства, например дизайн-мышление и «бережливый стартап». Обе эти концепции (они будут рассмотрены в заключительном разделе книги) сконцентрированы на подходах и способах, используемых индивидами, командами и компаниями, с помощью которых они выявляют проблемы, генерируют решения, создают прототипы и на основе обратной связи многократно прорабатывают идеи в процессе поиска успешного решения. Подобно тому как мы должны овладеть арифметикой, прежде чем погрузиться в изучение алгебры или математического анализа, нам необходимо развить предпринимательское мышление и усвоить соответствующую методологию, прежде чем решать проблемы в повседневной жизни, создавать новые

продукты или основывать компании. В конце книги подробнее рассказывается о построении изобретательского цикла на основе каждой из этих моделей.

Далее разложим изобретательский цикл на составляющие, а затем вновь соберем их в одно целое. Каждая часть книги — «Воображение», «Творчество», «Инновации» и «Предпринимательство» — открывается историей, которая подготавливает почву для дальнейшего повествования.

В [части I](#) говорится о том, как развить воображение, активно взаимодействуя с окружающим миром и визуализируя нечто новое и необычное. Главный вывод, который можно сделать после ее прочтения: в первую очередь проявляйте любознательность. Она открывает бесчисленные возможности для выявления проблем, требующих решения. Затем попробуйте придумать альтернативные решения.

В [части II](#) обсуждаются способы применения воображения для генерирования креативных идей. Наглядно показано значение мотивации и самоотдачи при решении трудной задачи, очерчена роль экспериментаторской деятельности в процессе проверки предложенных решений. Мотивация и экспериментирование тесно связаны, поскольку мотивация естественным образом побуждает к экспериментам, результаты которых, в свою очередь, подкрепляют мотивацию.

В [части III](#) рассказывается о применении творчества в генерировании инновационных решений. Данный процесс требует концентрации внимания и переосмысления подхода к той или иной ситуации. Для этого необходимо развивать способность преодолевать эмоциональные, интеллектуальные и социальные блоки и активно изучать открывающиеся возможности с разных точек зрения.

[Часть IV](#) посвящена применению инноваций, воплощению идей в жизнь и развитию умения вдохновлять и вести за собой окружающих. Этот этап охватывает все предыдущие действия и установки, а также требует невероятного упорства в достижении цели и умения увлечь за собой других.

Благодаря однозначным определениям понятий *воображение, творчество, инновации и предпринимательство*, а также таксономии, иллюстрирующей их взаимосвязь, концепция изобретательского цикла позволяет четко обозначить путь от вдохновения до воплощения идеи в жизнь. Разобравшись в сути изобретательского цикла и совершенствуя установки и действия, необходимые для стимулирования инноваций и их реализации, вы приобретете больше возможностей для творчества, сумеете оспорить больше устоявшихся стереотипов, сможете генерировать уникальные решения и доводить больше идей до успешной реализации. Эти инструменты помогут вам проложить путь к той жизни, о которой вы мечтаете.

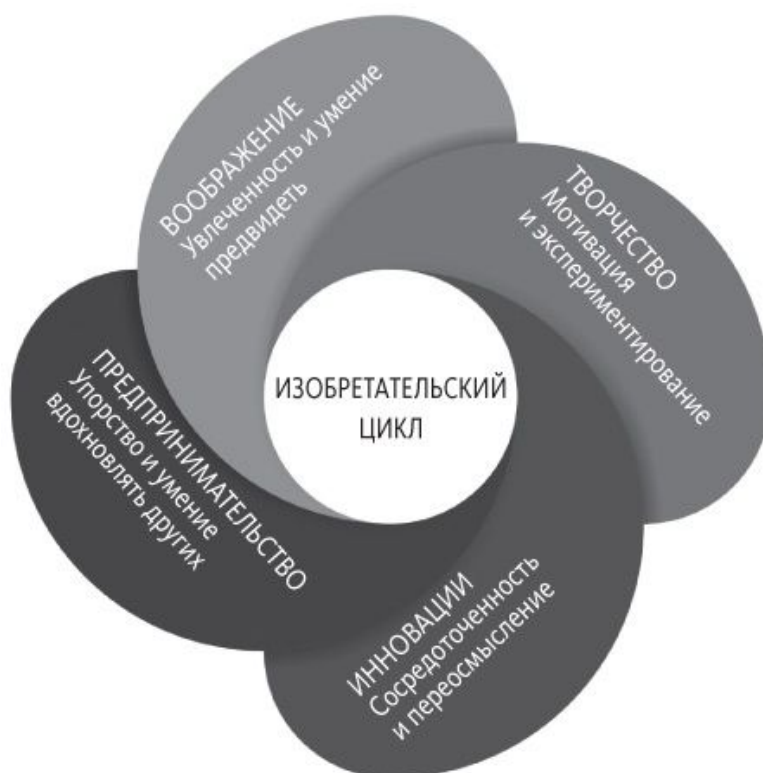
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Напишите себе письмо о том, чего вы надеетесь достигнуть в будущем. Выберите наиболее приемлемые для вас временные рамки и определите степень конкретизации своих целей. Задача этого упражнения – заставить вас мысленно проложить путь к достижению намеченных целей.

ЧАСТЬ I

ВООБРАЖЕНИЕ

УВЛЕЧЕННОСТЬ И УМЕНИЕ ПРЕДВИДЕТЬ



Жизнь Скотта Харрисона превратилась в кошмар. Спустя десять лет работы в качестве промоутера ночных клубов, где его задачей было привлекать посетителей и заставлять их как можно больше выпить, он чувствовал себя полным ничтожеством в окружении, как он выразился, «обломков крушения». Во время лекции в Стэнфорде Скотт сказал:

К двадцати восьми годам я приобрел все пороки — спутники ночной жизни, какие только можно вообразить. Я выкуриваю две с половиной пачки «Мальборо» в день. Много пью. Употребляю наркотики. Страдаю зависимостью от азартных игр, порнографии и посещения стрип-клубов. Слава богу, через десять лет этой развратной жизни я очнулся. Когда я отдыхал в Пунта-дель-Эсте в Южной Америке, до меня вдруг дошло, что я не только самый несчастный человек на свете — я худший человек из всех, кого знаю. Нет более эгоистичной и лицемерной личности, чем я! И однажды я внезапно осознал: после меня в памяти людей не останется ничего, кроме воспоминания о мерзком типе, который устраивал разнузданные тусовки и буквально спаивал клиентов. Вокруг меня всегда царила атмосфера разрушения.

С отвращением размышляя о том, во что превратилась его жизнь, Скотт принял решение радикально изменить ее и спросил себя: «Как должна выглядеть жизнь, абсолютно не похожая на ту, что я веду?» В течение нескольких недель он обдумывал, как ответить на этот вопрос, а затем решил предложить свои услуги гуманитарной организации по оказанию помощи нуждающимся.

Харрисон связался с группами социального обслуживания, предлагая волонтерскую помощь. Все отказали ему. Мужчина явно не производил впечатления человека, способного заниматься подобной деятельностью. Невзирая на отказы, он продолжил поиск вакансий и в конце концов был принят волонтером в организацию Mercy Ships, которая отправляла плавучие госпитали в беднейшие районы мира для оказания медицинской помощи. Здесь ему поставили условие: он может участвовать в работе организации, если будет оплачивать свои расходы. Скотт с радостью ухватился за эту возможность.

В Mercy Ships врачи работают на добровольной основе. В числе прочих мероприятий они проводят хирургические операции и обеспечивают лекарствами всех нуждающихся. Судно, на которое попал Скотт, направлялось в Либерию, государство в Западной Африке. Как фотожурналист, он должен был документировать истории тех, кто получал медицинскую помощь. Этот опыт открыл Скотту глаза на мир, полный страдания. Он увидел тысячи людей, страдающих страшными болезнями. Многие из них были следствием употребления воды, зараженной бактериями, паразитами и канализационными стоками. Его фотографии запечатали молодых людей и стариков, чьи жизни были разрушены из-за недостатка чистой питьевой воды. Скотт решил, что должен хотя бы чем-то помочь людям, попавшим в беду.

В 2006 году, возвратившись в Нью-Йорк, Харрисон основал благотворительную организацию *charity: water*. Цель организации — обеспечить безопасной питьевой водой восемь миллионов человек, которым она недоступна. Используя навыки клубного промоутера, он заручился поддержкой миллионов людей со всего мира, включая руководителей известных компаний, которые, в свою очередь, употребили все свое влияние, чтобы привлечь к этому начинанию еще больше участников. Тактика организации проста и эффективна: специалисты бурят скважины для добычи пресной воды, сооружают системы для сбора дождевой воды, устанавливают песочные фильтры и в сотрудничестве с местными организациями выбирают подходящие места для этих целей.

Из истории Скотта Харрисона можно извлечь два важных урока. Во-первых, увлеченность каким-то делом — следствие активного участия в нем. Представить, к чему вы стремитесь, легче, имея за плечами опыт, заставляющий работать воображение. Неожиданно вы осознаете, что дело, о котором вы, возможно, раньше и понятия не имели, — ваше призвание. Во-вторых, каждый выбирает сцену, на которой будет разыгрываться его судьба. В жизни каждого человека

существует масса вариантов, и только от него зависит, какой выбор он сделает.

Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, нужно понять, чего именно вы надеетесь добиться. Далее рассмотрим первый этап изобретательского цикла и покажем, как увлеченность делом и умение предвидеть помогают определить контуры будущего, которое вы хотите создать.

ГЛАВА 1

УВЛЕЧЕННОСТЬ: КЛЮЧ К ЗДАНИЮ

Представьте себе, что вы в течение трех часов вглядываетесь в какую-то картину. Дженнифер Робертс, профессор истории искусства и архитектуры Гарвардского университета, дает своим студентам именно такое задание. Это часть более сложного задания, предполагающего интенсивное изучение одного произведения искусства. Прежде чем перейти ко второму этапу исследования, предусматривающему чтение специальной литературы, молодые люди должны посвятить довольно долгое время простому созерцанию этого произведения. Поначалу студенты возмущаются, сетуя, что в одном объекте невозможно разглядеть какие-то невероятные глубины, сколько ни смотри. Однако после выполнения задания признают, что поражены собственным потенциалом, который этот процесс позволяет раскрыть.

В приведенном ниже отрывке из статьи о своих наблюдениях Дженнифер Робертс делится опытом созерцания картины Джона Копли «Мальчик с белкой-летягой» (1765).

Мне потребовалось 9 минут, чтобы заметить, что форма уха мальчика точно повторяет изгиб полосы вздыбленной шерсти, идущей по животу белки и что таким образом Копли показывал некую связь между человеческим телом и телом животного и их сенсорными способностями. На 21-й минуте я отметила тот факт, что расстояние между пальцами, держащими цепочку, в точности равно диаметру стакана под ними. Еще через 45 минут я осознала, что кажущиеся хаотичными складки фонового занавеса точно повторяют форму уха и глаза мальчика, будто Копли представлял себе, как эти органы чувств отпечатываются на поверхности позади него.

После выполнения упражнения становится ясно, что мимолетный взгляд на объект не обязательно означает, что человек видит его. Это касается всех органов чувств. Очень часто мы слушаем, но не слышим, что-то трогаем, но не ощущаем, смотрим, но не видим.

Для иллюстрации этой мысли я предложила аналогичное задание студентам: молча гулять в течение часа и фиксировать все, что слышали и увидели. Одни выбрали прогулку по городу, другие отправились в лес, а некоторые провели время за столом на собственной кухне. Затем студенты представили списки результатов наблюдений, в процессе которых поняли, что большую часть времени их жизнь проходит в таком быстром темпе и в таком шуме, что они не имеют ни малейшей возможности адекватно воспринимать происходящее. Подобные наблюдения — не только приятное дополнение к жизни, но и ключ от двери, за которой открывается масса возможностей. Активно участвуя в происходящем вокруг вас, вы постепенно станете отмечать определенные закономерности и обнаруживать благоприятные возможности.

Рассмотрим историю создания компании Lyft, которая наряду с другими службами, предлагающими заказ такси по интернету, меняет привычные способы перемещения по городу. Во время путешествия по Зимбабве (государство в Южной Африке) американец Логан Грин, будущий сооснователь компании, заметил, что водители, проезжая по многолюдным городским улицам, подсаживают к себе пассажиров. В маленькую машину помещалось до десятка человек. Естественно, чем больше пассажиров, тем меньше стоимость услуги и количество машин на дорогах. А в американских городах в каждом автомобиле обычно сидит один пассажир, а дороги забиты. Наблюдения за совместными поездками по загруженным дорогам Африки вдохновили Грина на разработку подобной концепции применительно к условиям своей страны. Так появилась на свет компания Zimride, названная в честь Зимбабве.

Со временем в стратегии компании произошли изменения: от организации карпулинга³ для университетов и компаний до создания мобильной версии платформы для райдшеринга⁴. Компания сменила название на Lyft, но сохранила первоначальную концепцию.

Я часто встречаю людей, которые отчаянно копаются в себе, пытаюсь отыскать то, что могло бы увлечь их. Они упускают из виду, что в большинстве случаев увлеченность — это следствие наших действий, нашего опыта, а не наоборот, она не дается от рождения. Например, тот, кто ни разу в жизни не слышал звуков скрипки, не ударил по мячу, не разбил ни одного яйца, никогда не узнает, что любит классическую музыку, футбол или кулинарию.

Вернемся к истории Скотта Харрисона. Он обращался в десятки благотворительных организаций, но поступил волонтером в единственную, которая его приняла. Это могла быть абсолютно любая организация, что, в сущности, не имеет значения. Втянувшись в работу, Скотт получил возможность увидеть и испытать то, чего никогда не видел и не испытывал, и начал задавать вопросы, много вопросов. Ему стало интересно, почему в Либерии так много больных, почему он никогда не знал о таких тяжелых болезнях, каковы их причины. Ответы на эти вопросы породили новые вопросы, и главный из них — как препятствовать распространению болезней, передаваемых через воду. Напомним: все началось с горячего желания Скотта доставлять чистую питьевую воду миллионам людей, которым она недоступна. Более широкий взгляд на проблему стал следствием его энтузиазма и активного участия в работе гуманитарной миссии.

Первый шаг к увлеченности каким-либо делом необязательно должен быть ярким, эффективным событием. Работая, например, официантом, вы ежедневно взаимодействуете с сотнями людей и видите мир с довольно специфической точки зрения. Этот опыт учит многому и одновременно предоставляет массу возможностей, которые служат источником вдохновения. Так, открыв для себя секреты эффективного обслуживания посетителей, вы, возможно, поможете коллегам улучшить профессиональные навыки гостеприимства.

Выбор увлечений практически неограничен, и так же широк выбор способов их реализации. Решив сосредоточиться,

например, на обслуживании клиентов, вы можете разработать инструкцию по применению лучших наработок в индустрии гостеприимства, оказывать консультационные услуги, снять видеофильм или даже открыть ресторан для клиентов с особыми требованиями к питанию. Без опыта работы официантом вы бы никогда не обнаружили в себе нового призвания. В любом случае, определившись с новой целью, вы увидите, что к ней ведет множество тропинок, о которых вы, возможно, и не подозревали. Более того, вы, скорее всего, раньше вообще ничего не знали о том, что станет делом вашей жизни.

Любовь с первого взгляда к чему бы или кому бы то ни было — редкое явление. Чем богаче ваш опыт в общении с тем или иным человеком, профессиональной деятельности или решении какой-либо проблемы, тем более увлеченным и энергичным человеком вы станете. Пойдем дальше: если вы мечтаете обзавестись семьей, то худшее, что можно сделать, — сидеть дома в одиночестве, ожидая, когда зазвонит телефон или на пороге возникнет Прекрасный принц или Прекрасная принцесса. Самый верный способ найти подходящую пару — общаться с большим количеством людей. Ваше отношение (симпатия) вытекает из ваших действий (знакомства, ухаживания), а не наоборот. Конечно, процесс знакомства (ухаживания) может быть сопряжен с неудачами и разочарованиями, но вы никогда не добьетесь успеха, если будете пренебрегать процессом поисков и открытий.

Необходимое условие любого открытия — любознательность. Чем больше любопытства вы проявите, тем с большей готовностью возьметесь за новое дело. Самый легкий способ использовать врожденную любознательность — задавать вопросы. Не принимайте как данность все, что видите, не игнорируйте то, что, казалось бы, не представляет для вас интереса, исследуйте все, что вас окружает. Вспомним упоминавшийся выше пример с официантом. Вы могли бы ежедневно спрашивать себя, почему в тот или иной день

получили больше (или меньше) чаевых, чем в предыдущий; почему посетители ресторана относятся к определенной демографической группе; почему некоторые блюда никогда не заказывают. Ответы на эти вопросы влекут за собой новые вопросы, открывая возможности для интересных догадок и тренируя вашу любознательность.

Чип Конли, автор книги «Эмоциональные уравнения»⁵, определяя любознательность как удобрение для ума, пишет: «Есть достаточно оснований полагать, что она подобна крови в наших венах, это важнейшая жизнеутверждающая эмоция, позволяющая нам оставаться вечно молодыми». Всем известно, что дети любопытны от природы, они задают бесконечные вопросы: почему небо голубое? почему вода мокрая? почему они должны так рано ложиться спать? К сожалению, взрослые часто подавляют их любознательность, пресекая вопросы словами «Потому что я так считаю». Не стоит небрежно отвечать, лучше используйте вопросы в качестве трамплина, всячески поощряя детей искать и находить ответы самостоятельно. (Мы можем делать это и став взрослыми, отыскивая ответы в разных источниках или проводя эксперименты.) Например, ребенок, не понимающий, почему он должен так рано идти спать, может провести эксперимент, чтобы узнать, как продолжительность сна влияет на его самочувствие. Учитесь отвечать на собственные вопросы — это стимулирует любознательность, воображение и уверенность в себе в любом возрасте.

Скотт Барри Кауфман, научный руководитель Института воображения при Пенсильванском университете, занимается проблемами измерения и развития интеллекта и креативности. В статье «От оценки к озарению» он говорит о необходимости постоянных тренировок, чтобы не утратить любознательность и способность черпать вдохновение в окружающем мире. Вот что он пишет.

Озарение открывает перед нами новые возможности, позволяя выходить за рамки обыденного опыта и ограничений. Вдохновение — это стимул

преодолеть апатию и начать действовать, оно изменяет восприятие собственных способностей. Иногда его можно не заметить, ведь это состояние так мимолетно... Но, как показывают исследования, вдохновение можно активизировать, удержать и поставить под контроль. Оно оказывает огромное влияние на все жизненные достижения.

Далее Скотт говорит о том, что можно предпринять для стимуляции вдохновения: быть открытыми для новых занятий и впечатлений, позитивно относиться к жизни, создавать вокруг себя среду, богатую вдохновляющими примерами, признавать важную роль вдохновения в нашей жизни. По сути, любознательность и вдохновение — это аспекты мышления, которые можно контролировать. Постоянно подпитывая их, мы открываем все новые и новые возможности.

Курс «Дизайн вашей жизни» читают в Стэнфорде мои коллеги Билл Бернет и Дэйв Эванс. Они помогают молодым людям раскрыть потенциал любознательности и творческого воображения и дают им необходимые инструменты для изучения и оценки открывающихся перед ними возможностей. Студенты получают набор инструментов для переосмысления и моделирования альтернативных вариантов своей будущей карьеры и привлекают широкий круг специалистов для профессионального становления. Так создается невероятно широкий выбор путей для самореализации. Проект, выполняемый по завершении курса, предусматривает разработку трех разных вариантов жизни в течение последующих пяти лет. Студенты приходят к пониманию того, что только от них зависит, каким станет их будущее, и что они сами решают, какие представления о будущем стоит воплотить в жизнь. Они также узнают, что жизненный путь редко бывает прямым, а представления о жизни постоянно переосмысляются и корректируются в зависимости от накопленного багажа знаний и опыта.

Увлеченность → УМЕНИЕ ПРЕДВИДЕТЬ

Подобно Скотту Харрисону я не раз начинала искать новый путь в жизни. Обращалась в самые разные организации и всегда пыталась представить, как выглядела бы моя работа в них, понимая, что каждый вариант откроет передо мной абсолютно новый мир возможностей. Где я в конечном счете окажусь — в лаборатории, офисе корпорации, учебной аудитории или на исследовательском судне? Все это было вполне реально.

Восемнадцать лет назад мне попалось описание вакансии заместителя директора Стэнфордской программы технологичных предприятий в только что созданном тогда образовательном центре для предпринимателей при Инженерной школе Стэнфордского университета. Описание выглядело интригующе, но я скомкала объявление и выбросила в мусорную корзину. Моя квалификация была гораздо выше, чем требовалось для этой должности, к тому же и зарплату предлагали невысокую.

На следующий день я вытащила смятый листок из корзины и разгладила. А почему бы не попробовать? Вреда ведь от этого не будет! Как оказалось, чем больше я узнавала об этой должности во время собеседования, тем больше меня привлекала возможность попробовать себя на новом поприще. Мне нравился такой вариант! Несмотря на более низкий статус, я приобретала возможность работать с удивительными людьми над новым, интересным проектом.

Заступив на свой пост, я, словно губка, впитывала всю возможную информацию о предпринимательстве и инновациях и постоянно вызывалась участвовать в новых проектах, накапливая знания и опыт. И чем больше узнавала, тем больше возможностей передо мной открывалось. Со временем мы с коллегами разработали новые образовательные курсы, организовали международные партнерства и запустили онлайн-платформу для распространения собственного контента. Благодаря успеху этих инициатив удалось привлечь средства на увеличение штата нашей команды, что обеспечило дальнейшее развитие программы. На основе приобретенных в процессе работы знаний я написала несколько книг. Мой труд получил

достойное признание, включая возможность совершить кругосветное путешествие, во время которого я делилась с людьми полученным опытом и достижениями и помогала в создании образовательных программ для предпринимателей.

Ни одна из наших инициатив изначально не была включена в должностные инструкции. Эти направления возникли постепенно, по мере погружения в работу. Никто не предоставил мне дорожную карту — пришлось разрабатывать ее самостоятельно. По сути, получая любую работу, вы обретаёте не просто занятие, а, скорее, ключи от здания. И только от вас зависит, куда вы попадете с их помощью.

Я нередко задаю себе вопрос: а если бы мне дали ключи от другого здания? И точно знаю, что в любом случае меня бы ждал целый мир новых возможностей, которые мне предстояло бы найти и использовать. Проходя сегодня по территории кампуса Стэнфордского университета, я часто думаю о других проблемах, которые могли бы разбудить мое воображение, — от реформы образования до изменения климата. Войдя в другую дверь, я могла бы вступить на совершенно иной, но не менее творческий и вдохновляющий путь.

С годами я поняла, что любое занятие может стать увлекательным, если отнестись к нему с желанием узнать нечто новое и неизвестное, то есть проявить исследовательский интерес. После аспирантуры я два года проработала в компании, предоставляющей консалтинговые услуги в сфере менеджмента. В качестве младшего юриста меня включали в любой проект, где требовались сотрудники, независимо от моих интересов и профессиональных знаний. В разные периоды времени я участвовала в работе команд, которые занимались проектированием атомных электростанций, телекоммуникационной инфраструктурой, системой оплаты труда для администрации больниц. Я всегда приходила в команду без предварительной подготовки и училась в процессе работы. Через несколько недель становилось ясно, что любая из этих областей деятельности была по-своему

привлекательной и интересной, тесно связанной с историческим и социальным контекстом, сопряженной с довольно сложными техническими требованиями, и каждая предоставляла обширные возможности для совершенствования.

Интерес нарастает постепенно, как бывает, когда смотришь кинофильм или читаешь книгу. В большинстве случаев мы знакомимся с персонажами, совершенно не похожими на тех, кого встречаем в обыденной жизни, например с инопланетянами, человеком с нетипичной инвалидностью, существом, живущим в другом времени и пространстве или даже с каким-то животным. В течение нескольких минут вы погружаетесь в мир этих персонажей, узнаете о проблемах, с которыми они сталкиваются, испытываете к ним чувство сострадания и сопереживания, вас беспокоят их судьбы. Точно так же и в любом деле: чем глубже вы в него погружаетесь и чем активнее стараетесь узнать о нем, тем сильнее оно вас увлекает и тем больше возможностей вы видите.

По сути, увлеченность делом — первый шаг к формированию представлений о возможном развитии событий. Этот процесс требует деятельного участия, а не только наблюдения со стороны. Погруженность и любознательность открывают новые подходы и возможности, находящиеся буквально у всех на виду. Если ваша задача — определить цель и добиться успеха в ее осуществлении, значит, первым шагом должна стать активная вовлеченность в то или иное дело. Это позволяет осмысленно проживать каждый момент, замечать полезные закономерности и находить новые возможности. В любой период жизни вы можете вернуться к этому принципу: увлеченность делом — ключ, открывающий любую дверь.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проведите час в каком-либо месте, молча наблюдая за тем, что вас окружает. Это может происходить где угодно — в кафе, офисе, на улице, в парке или дома. Смотрите вокруг пристально и внимательно. Подумайте

о скрытом смысле наблюдений и выявите как можно больше возможностей для улучшения, которые они могут предоставить.

2. Изучите список вакансий в вашем районе, даже если у вас есть работа. Выберите три совершенно разных места работы и кратко изложите возможные пути продвижения по службе, начиная с описания вакансии в объявлении.

ГЛАВА 2

УМЕНИЕ ПРЕДВИДЕТЬ: ВЕСЬ МИР – ТЕАТР

Что общего между участием в автогонках и воображением? Очень многое. Именно так обстоит дело у американской автогонщицы Джулии Ландауэр. Во время подготовки к соревнованию она в течение многих часов вызывает в воображении процесс предстоящей гонки, включая мельчайшие детали каждого поворота и оптимальную траекторию на трекке. Джулия визуализирует идеальную гонку, свои ощущения в случае победы и рев болельщиков, когда она занимает призовое место на пьедестале.

Предугадывание каждой детали — ключ к осуществлению цели, поставленной Джулией. Этим навыком она овладела во время обучения в Стэнфорде. Тогда у Джулии было меньше времени на тренировки, чем у ее соперников, и она очень нервничала. В конце концов, убедив себя, что такая причина не станет непреодолимым препятствием к победе, Джулия компенсировала нехватку времени продолжительными визуализациями, придумала собственные мантры, помогавшие создать необходимый настрой, и слова-триггеры, которые использовала для релаксации.

Свои визуализации Джулия строила на основе двенадцатилетнего опыта участия в автогонках, проживая в воображении каждое соревнование в мельчайших деталях. А когда снова села за руль, оказалось, что все навыки остались при ней. Спустя две недели после возвращения в строй она выиграла первую гонку сезона. Джулия продолжает использовать эту технику, даже если у нее достаточно времени для тренировок. За несколько дней до гонки она начинает представлять себе процесс соревнований, чтобы ко времени реального мероприятия много раз мысленно выиграть гонку.

Джулия увлеклась автогонками, когда ей было десять лет. Они с сестрой росли в Нью-Йорке, и родители хотели найти вид

спорта, подходящий для всей семьи. Выбрали картинг, которым могут заниматься и мальчики, и девочки. Через два года занятий Джулия осознала, что на треке чувствует себя по-настоящему счастливой. Она полюбила гонки и поняла, что может стать лучшей, если приобретет необходимый опыт.

В двенадцать лет Джулия прочитала статью о мальчике, который занимался не просто картингом, а настоящими автогонками. Это подстегнуло ее мотивацию: девочка решила, что и ей пора последовать его примеру. Но сесть за руль гоночного автомобиля Джулии разрешили только через год, так как рост еще не позволял видеть дорогу поверх приборной доски. А еще через год, в четырнадцать лет, она стала победительницей на своем первом чемпионате по автогонкам.

Эта история показательна во многих отношениях. История Джулии подкрепляет основную мысль предыдущей главы: только активная увлеченность делом способствует раскрытию истинного призвания. Если бы Джулия не села в карт, она бы никогда не узнала, что автогонки — ее призвание. А затем, после получения первоначального опыта, ей самой нужно было мысленно представить следующие шаги — от победы в каждом соревновании до выбора профессии автогонщика.

Во время подготовки к тяжелым физическим испытаниям все спортсмены используют ментальные образы. Приведу их краткое описание, сделанное психологом Энджи Леван.

Визуализация, рассматриваемая как одна из форм ментальной репетиции, пользуется популярностью с тех пор, как в 1970-х годах ее начали применять в Советском Союзе для повышения конкурентоспособности в спортивных соревнованиях. Сейчас эту технику используют многие спортсмены, в том числе Тайгер Вудс, который практикует ее с предпубертального возраста. Опытные спортсмены используют яркие и насыщенные деталями мысленные образы и прогон всего выступления, напрягая в воображаемой репетиции все органы чувств, и связывают информацию о месте проведения соревнования с ментальной подготовкой.

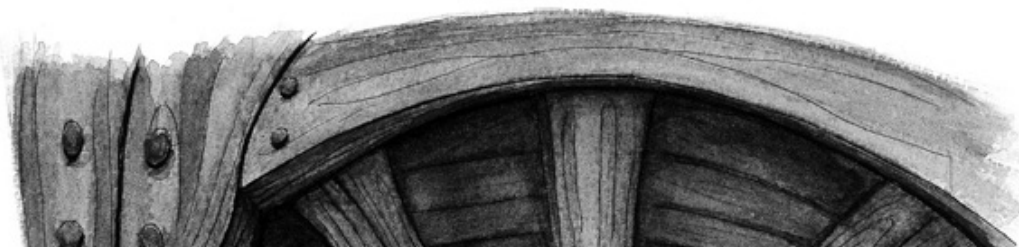
Энджи цитирует гольфиста Джека Никлауса: «Я никогда не бью по мячу, даже в реальности, не представив четкую

картину этого удара». Чемпион по боксу в тяжелом весе Мохаммед Али «использовал ментальные практики для повышения своей результативности на ринге», включая знаменитое утверждение «Я самый великий».

Способность к визуализации крайне важна для развития творческого воображения. К сожалению, становясь старше, большинство из нас не поддерживают стремления к практическому применению этого навыка. Выйдя из детского возраста, мы перестаем рассказывать вымышленные истории и предпочитаем читать выдумки других людей, прекращаем заниматься художественным творчеством и начинаем созерцать чужие творения.

Художник Кевин Мейер, руководитель издательства Flint Books, прилагает все усилия, чтобы изменить такую тенденцию. Он создает книги, в которых читатели сами придумывают истории. В каждой книге тридцать страниц и десять довольно странных иллюстраций. Читатель может придумать любую историю, чтобы связать изображения в одно целое. На приведенной ниже иллюстрации изображен человек, окруженный книгами и носками. Читатель, выступающий в роли писателя, должен решить, кто этот человек и что с ним происходит.

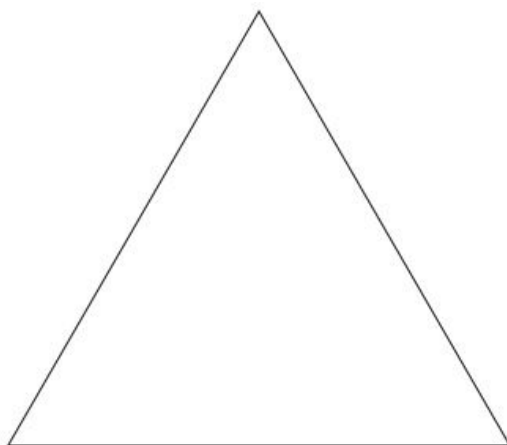
Книги Кевина развивают воображение ребенка. Художник обнаружил, что истории, которые придумывают дети на основе иллюстраций, удивительно разнообразны. Например, когда одному мальчику показали приведенный ниже рисунок, он рассказал историю о человеке, который очень хотел отправиться в поход, а другой ребенок сочинил рассказ о пирате, который ищет остров, населенный дикими гепардами. Используя один и тот же материал, дети создали нечто новое и оригинальное.





Каждый человек способен генерировать невероятно креативные идеи, если дать ему импульс. К сожалению, на это не так много шансов. Наоборот, перед нами ставят проблемы с «правильным» ответом, и мы боимся последствий «неправильного» ответа. Тенденция страховать себя от

последствий нашла отражение в эксперименте, который провели Элад Сегев и Оделия Кон-Оппенгейм, педагоги из Израиля, занимающиеся с одаренными учащимися. В конце теста они давали третьеклассникам задание, позволяющее набрать дополнительные баллы. В одних случаях в задании говорилось: «Те, кто закончит рисунок правильно, получат один балл». В других случаях задание формулировалось так: «Закончить рисунок». В обоих случаях в качестве основы предлагался обыкновенный треугольник.



Среди учащихся, которых попросили закончить рисунок «правильно» в обмен на дополнительный балл, 80% нарисовали обычный домик с треугольником в качестве крыши и раскрасили его только двумя красками. Те же, кого попросили просто закончить рисунок, представили огромное количество вариантов. Никто не стал рисовать домик, и в среднем учащиеся использовали для раскрашивания пять разных цветов. Несколько рисунков приведены ниже.





Мы получаем много подсказок, которые непреднамеренно душат свободу самовыражения и творческой мысли. Вот, например, разница между коробкой красок и стопкой чистой бумаги и теми же красками и книжкой-раскраской. Или между конструктором LEGO без буклета с инструкциями и тем же набором в комплекте с инструкциями, как построить уже придуманный замок или космический корабль.

В 1970-е годы компания LEGO продавала разноцветные, легко скрепляющиеся друг с другом блоки без конкретных инструкций: предполагалась ничем не ограниченная игра воображения. С годами компания начала продавать больше наборов для строительства конкретных конструкций и наборы, предназначенные отдельно для девочек и мальчиков. Ниже приводится обращение к родителям, вложенное в коробки LEGO в далеком 1974 году. Недавно оно молниеносно разошлось по

социальным сетям, и люди вспомнили время, когда эта игрушка не требовала «одного правильного ответа».

Родителям

Стремление творить сильно развито у всех детей — и у мальчиков, и у девочек. Главное — не навыки, а воображение. Вы строите то, что придет вам в голову, так, как вам хочется, — кровать или грузовик, кукольный домик или космический корабль. Многим мальчикам нравится сооружать кукольные домики: они более «человечны», чем космические корабли. А многие девочки предпочитают космические корабли — они интереснее, чем кукольные домики. Самое важное — дать детям в руки правильный материал и позволить создавать то, что им нравится.

С годами компания снизила до нуля восторженное отношение к развитию творческого воображения и стала предлагать покупателю наборы с изображением на коробке готового продукта. Когда дети видели потрясающий космический корабль или пиратское судно, придуманные инженерами LEGO, это затормаживало игру их воображения, и они покорно следовали инструкциям. Возможно, с коммерческой точки зрения такое решение было важным, но оно нанесло чувствительный удар по креативности миллионов детей, утративших возможность ничем не ограниченного творчества.

Воображение — не просто детская забава. С его помощью можно представить себе картину собственной жизни. Чем богаче воображение, тем более наглядно мысленное представление о возможных направлениях нашего жизненного пути. Ограниченное воображение обрекает нас на инкрементальный⁶ стиль мышления, заставляя делать то же, что и другие, с небольшими вариациями.

Хорошо развитое воображение создает условия для невероятных достижений. Джефф Безос, основатель и CEO интернет-компании Amazon, предвидел, что станет руководить предприятием глобального масштаба, когда еще только создавал компанию в 1995 году. Он назвал ее в честь величайшей реки в мире и легендарного племени женщин-воительниц из греческой мифологии. Название было выбрано

не случайно, а с намеком на то, что небольшой стартап превратится в гиганта.

Можно также вспомнить знаменитую речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». Эта мечта о расовом равенстве — его видение будущего — стала основой мощного общественного движения. Кинг поделился своими мыслями о том дне, когда четверо его детей будут жить в стране, где о них станут судить не по цвету кожи, а по тому, что они собой представляют.

Каждый из нас может придумать свою мечту. Убедителен пример Кая Кайта, бывшего студента Стэнфорда. Скрипач, получивший классическое образование, недавно осознал, что воплощает в жизнь не свою мечту. Когда его матери поставили диагноз «рак груди», стало ясно, что ей, скорее всего, не удастся осуществить мечту о собственном ювелирном магазине. Это заставило Кая иначе распорядиться своей судьбой и начать строить будущее, каким оно виделось ему самому, — он стал сочинителем и исполнителем оригинальной музыки. Его произведения нашли благодарного слушателя, и он получил самую широкую аудиторию для выступлений. Положительная реакция аудитории стала подтверждением убеждения Кая в том, что он сам — хозяин своих мечтаний. Эти представления нашли отражение в выступлении Кая Кайта «Как сочинить собственный мир» на конференции TED.

Умение предвидеть самое неординарное будущее одинаково важно как для отдельных индивидов, так и для компаний, которые хотят сохранить свои позиции в непрерывно меняющемся мире. Вот почему такие компании, как Google, всячески поощряют творческое мышление. Ларри Пейдж, CEO Google, известен активной поддержкой так называемых *полетов на Луну* — смелых проектов, которые со временем могут стать легендарными. В интервью журналу Wired в 2013 году Ларри Пейдж так описал свой процесс мышления.

Со временем концепция инкрементальных улучшений наверняка будет признана устаревшей, особенно в сфере технологий, где, как вы понимаете, грядут прорывные изменения <...>. Поэтому значительная часть моей

работы заключается в том, чтобы заставить людей сконцентрироваться на вещах, которые нельзя считать всего лишь небольшими усовершенствованиями. Возьмите Gmail. Запустив этот сервис — а на тот момент мы были поисковой компанией, — мы совершили прорыв, создав электронную почту, не говоря о том, что предоставили пользователям в 100 раз больший объем памяти, чем они могли получить где-либо еще. Это не произошло бы естественным путем, если бы мы занимались исключительно инкрементальными улучшениями.

В одном из интервью журналу Fortune Ларри Пейдж описал некоторые новейшие прорывные проекты компании, включая робототехнику, дронов-курьеров, автоматизированный, или умный, дом, контактные линзы, контролирующие уровень глюкозы, и лекарственные препараты, замедляющие старение. Он отыскивает «исследовательские проблемы на ноль миллионов долларов», над которыми не работает никто в мире. Ларри Пейдж — ревностный сторонник концепции Алана Кея, ученого в области теории вычислительных систем, утверждающего, что «лучший способ предсказать будущее — изобрести его».

Фелипе Сантос, профессор международной бизнес-школы INSEAD, получил степень доктора философии в Стэнфорде. Его дипломная работа была посвящена тому, как компании устанавливают границы своего бизнеса. По мнению Сантоса, эти границы сужают возможности, которые находит для себя каждая компания. Однако компании, как и люди, часто игнорируют возможности, не вписывающиеся в привычные рамки. Например, если бы компания Google занималась только созданием поисковой интернет-системы, она никогда бы не разработала беспилотные автомобили. Если бы компания Amazon рассматривала себя только как книжный интернет-магазин, она никогда бы не открыла бизнес, связанный с веб-сервисами. Если бы компания Facebook функционировала только как социальная сеть, она никогда бы не запустила свою версию в виртуальной реальности.

Важно помнить: границы, которые вы устанавливаете, добровольны и основаны на ваших представлениях о своих целях. Чем бы вы ни занимались — участвовали в автогонках или

политической кампании, управляли предприятием, — ваше видение собственных перспектив определяет результаты, которых вы можете добиться. Это верно в любом случае, независимо от того, какое будущее — обычное или грандиозное — вы себе представляете. Воображение подготавливает условия для успешного путешествия по жизни: «увидев» пункт назначения, вы находите путь, ведущий к нему. Те, кто претендует на пост президента США, выступают на Бродвее или переплывают Ла-Манш, начинают с постановки цели — образа того, что еще не случилось, задолго до того, как он станет реальностью. Альберт Эйнштейн говорил: «Воображение — это все. Это предварительный показ предстоящих событий в жизни».

Каждый из нас выбирает — активно или пассивно — сцену, на которой будет разыгрываться наша жизнь. Для одних сцена — это семья, для других — школа или компания, для третьих — местное сообщество, а для иных — весь мир. В каждом случае можно видеть мир по-другому, как и наше место в нем. И мы в любой момент властны изменить видение сцены, на которой разворачивается наша жизнь.

Например, вы придумали новый рецепт печенья. Можно испечь немного и побаловать себя и семью. Или упаковать в коробки и подарить друзьям. А почему бы не продать его на ближайшем рынке, открыть кондитерскую или даже сеть кондитерских в стране и за ее пределами? Ваша сцена будет расширяться по мере того, как вы обретете влияние, о котором мечтали. Ваши мысленные представления служат предварительным условием того, чего вы достигнете. Если ваша цель — организовать прибыльную кондитерскую в вашем районе, вы будете удовлетворены результатом. А настроившись на организацию международного кондитерского бизнеса, найдете и используете возможности для воплощения мечты в жизнь.

Именно так случилось с Нэнси Мюллер, в 1977 году основавшей в Пало-Альто компанию Nancy's Specialty Foods. Нэнси начала с выпечки мини-кишей для своих вечеринок. Пирог

были очень вкусными, и друзья посоветовали печь их на продажу. Нэнси решила попробовать и стала продавать пироги на местном рынке. Упаковывала их в коробки, которые помещала в переносную морозилку, укладывала в багажник своей машины и таким образом перевозила товар. Но на этом женщина не остановилась. Воодушевленная успехом, она расширила свое видение бизнеса, который продолжал расти вместе с продажами. К 1993 году в Nancy's Special Foods работало 250 человек, объем продаж увеличился до 30 миллионов долларов в год, а продукция компании начала поставляться в сетевые магазины, в частности Safeway, Giant и Farm Fresh. В конце концов Нэнси продала бизнес компании Heinz Foods, которая продолжает торговать ее пирогами. По сути, Нэнси постепенно расширила свое представление о масштабах сцены, на которой выступала, что позволило ей увидеть новые благоприятные возможности для своей деятельности, которые вряд ли смогла бы найти на малой сцене.

Я знаю, что получается, когда собственные представления одновременно и стимулируют, и ограничивают. В 1991 году, после выхода первой книги *The Epicurean Laboratory* («Эпикурейская лаборатория»), я почувствовала, что необходим более эффективный способ помочь читателям находить интересующие их книги, включая и мою. Она была посвящена химии приготовления пищи. К сожалению, в магазине книгу поместили в раздел «Кулинария», а не на полку с научной литературой, где ее наверняка нашли бы те, для кого она представляла интерес.

Данная проблема вдохновила меня на создание мультимедийной компании, помогающей покупателям и книгам находить друг друга. Я придумала интерактивный киоск для книжных магазинов BookBrowser, где посетители могли искать книги по тематике, фамилии автора или названию. (Заметьте: это было в 1991 году, за несколько лет до изобретения веб-браузеров.) Хотя у меня не имелось опыта руководства технологической компанией, я поставила перед

собой цель разработать и представить продукт и создать довольно успешную компанию, чтобы через два-три года ее можно было выгодно продать.

Все так и случилось: я основала бизнес и спустя два года продала его. Оглядываясь назад, должна признать, что потенциал этой компании оказался значительно выше, чем я представляла. Однако узкая цель ограничила и мои возможности. Если бы моей целью было создание крупного, основательного бизнеса, то я нашла бы новые возможности быстрее, в частности наняла людей, которые помогли бы мне расширить компанию и решить ряд проблем, чтобы ускорить ее продажу. Все основатели какого-либо дела сталкиваются с препятствиями. Однако только у тех, кто способен представить себе будущее, в котором эти проблемы решены, наиболее велика вероятность их успешного преодоления. Как сказал Генри Форд, «препятствия — это пугающие вещи, которые появляются, когда вы перестаете смотреть на свою цель».

Те, кто не в состоянии отчетливо представить себе путь к успеху, обречены на капитуляцию гораздо раньше тех, кто знает, что обязательно найдет решение. По словам моего коллеги Стива Бланка, который участвовал в основании восьми компаний, он мысленно воображает себе то, что хочет осуществить, а затем методично устраняет препятствия. Вспоминая BookBrowser, я понимаю, что у меня было много способов устранить проблемы, с которыми пришлось столкнуться, прежде чем я продала свою компанию. Но в то время меня сдерживало представление о том, что я способна осуществить. Мое видение компании и своей роли в ней ограничивало пределы моих возможностей.

Отрадно сознавать, что представления о собственном будущем весьма пластичны и могут измениться в любой момент. Именно это произошло с Энн Миура-Ко. Энн выросла в калифорнийском городе Пало-Альто в семье ученого и собиралась стать врачом или ученым-исследователем. Изучала электротехнику в Йельском университете. Во время учебы

работала в деканате, выполняя административную работу, чтобы оплачивать учебу.

В один из зимних дней 1992 года декан попросил Энн показать факультет электротехники одному посетителю. Во время экскурсии гость узнал, что Энн из Пало-Альто, и пригласил девушку посмотреть, как он работает, когда она приедет домой на весенние каникулы. Энн спросила, какой пост он занимает, и оказалось, что она беседовала с президентом Hewlett-Packard. Заинтригованная, Энн приняла приглашение Лью Платта.

Стиль работы Платта произвел на нее впечатление. После проведенного совещания Лью предложил Энн сфотографироваться с ним, сидя на белом диване. Вскоре она получила их совместное фото и еще одну фотографию. В той же комнате напротив Платта сидел Билл Гейтс, президент компании Microsoft: они подписывали соглашение.

Энн смотрела на фотографии, снятые с одного ракурса в одной и той же комнате, и в этот момент увидела свою жизнь в другом свете. Стены, ограничивающие ее представления о будущем, рухнули, и она представила себя руководителем глобальной компании. Энн была очень способной и мотивированной, но никогда не считала, что может играть какую-то роль на огромной сцене. В тот момент все изменилось.

Перенесемся в 2015 год. Теперь Энн — партнер в фонде Floodgate Fund в Пало-Альто, который она основала вместе с Майком Мэйплзом в 2010 году после получения в Стэнфорде степени кандидата технических наук. Она дает рекомендации для запуска масштабных стартапов и признана одним из наиболее влиятельных лидеров Кремниевой долины.

Как показывает история Энн, большинство людей устраивает сцена, где проходит их жизнь, а расширение масштабов влияния не приносит им положительных эмоций. Тем не менее один-единственный момент способен изменить их точку зрения. Разговор, книга, фильм или даже фотография может преобразить наше видение будущей жизни.

История Майкла Таббса — еще один потрясающий пример, подтверждающий данный тезис. Майкл рос в Стоктоне, в семье матери-подростка и отца-заклученного. В 1990-х годах город был очень бедный, погрязший в криминале и безработице. Несмотря на трудное начало жизни, Майкл ставил перед собой серьезные цели, прекрасно учился в школе, благодаря чему стал студентом Стэнфорда. Когда Майкл проходил стажировку в Вашингтоне, позвонила мать и сообщила, что убили его двоюродного брата. В этот момент он почувствовал, что обязан добиться перемен в родном городе, и решил участвовать в выборах в местные органы власти.

Сначала Майкл думал, что ему потребуются многолетний рабочий стаж и более высокий уровень образования, чтобы выставить свою кандидатуру на пост политика. Однако оказалось, что для этого нужно только быть старше восемнадцати лет и получить более 50% голосов. Таким образом, еще будучи студентом Стэнфорда, Майкл принял участие в выборах в городской совет Стоктона и победил, став самым молодым выборным должностным лицом в истории города. Он разработал новые программы для борьбы с преступностью и для того, чтобы убеждать молодежь оканчивать школу. Впоследствии его избрали мэром.

Член Конгресса Анна Эшу — поразительный пример человека, который довольно поздно расширил свое видение будущего. Выросла она в Коннектикуте. Родители-иммигранты с раннего возраста прививали детям чувство гражданской ответственности и воспитывали их в духе патриотизма. Анна и не думала, что наступит день, когда она будет избрана в один из высших органов государственной власти страны.

В 1979 году Эшу подала заявку на стипендию в престижный фонд CORO в Сан-Франциско, который обучает тому, как функционируют местные сообщества. Она проходила стажировку по организации государственного сектора в офисе Лео Маккарти, в то время спикера Законодательного собрания Калифорнии и ее будущего наставника, который убедил Эшу

выдвинуть свою кандидатуру на выборную должность — эту идею она никогда не рассматривала.

В 1982 году Эшу предприняла смелую попытку и выставила свою кандидатуру в окружной совет Сан-Матео. Она победила на выборах и проработала в совете десять лет. Благодаря успешной законодательной деятельности в 1988 году Эшу снова порекомендовали участвовать в выборах, на сей раз в Конгресс. В ее глазах такое предложение было сопоставимо с выборами на пост президента! Эта идея заставила ее мыслить более широкими категориями, и в конце концов Анна решила попытаться выйти на большую сцену. Она выдвинула свою кандидатуру в Конгресс и проиграла Тому Кэмпбеллу всего два процентных пункта. В 1992 году Кэмпбелл освободил место в Конгрессе ради выборов в Сенат США. Эшу снова приняла участие в выборах, стала победительницей и в январе 1993 года была впервые приведена к присяге как член палаты представителей.

Член Конгресса Анна Эшу рассказала мне, что на каждом этапе ей приходилось «копать глубже», чтобы найти нужное решение, убить внутренних демонов и вырабатывать уверенность в себе, прежде чем ступить на большую сцену. Каждый день в Конгрессе заполнен обсуждением насущных вопросов внутренней и внешней политики — от энергетики до защиты прав человека, здравоохранения, исследований в области биомедицины, технологий и национальной экономики. Эшу разъясняет свою законотворческую деятельность избирателям и читает все их письма. Каждая победа в области законодательства, за которую приходится долго бороться, побуждает ее браться за решение новых сложных проблем.

Успех Эшу перекликается с результатами исследования, которые показывают, что одной визуализации возможных перспектив недостаточно — она даже может дать обратный эффект. Вы должны не только представлять себе желаемое будущее, но и предвидеть препятствия, которые придется преодолевать на пути к нему.

Ученые Хизер Барри Капперс из Нью-Йоркского университета и Габриэль Оттинген из Гамбургского университета выяснили, что чрезмерные радужные фантазии по поводу ожидаемого будущего в реальности могут обернуться неудачами. Эксперименты этих исследователей показали, что визуализация вдохновляющих результатов снижает уровень самоотдачи испытуемых. Капперс и Оттинген высказали предположение, что сокращение количества энергии, измеряемой на физиологическом и психологическом уровнях, уменьшает силу внутреннего импульса, необходимого для достижения поставленных целей. На основании этого предположения они пришли к выводу, что в целях мобилизации энергии, необходимой для успеха, важно визуализировать как конечный результат, так и усилия, которые следует приложить для его достижения. Короче говоря, нельзя быть только мечтателем: вы должны четко понимать, что нужно делать, чтобы осуществить свои фантазии. В этом вам поможет изобретательский цикл, который разъясняет установки и действия, необходимые для воплощения ваших мечтаний в жизнь.

Многие люди боятся приступать к масштабным целям. Иногда они не верят в то, что способны выступать на большой сцене, и боятся оказаться недостойными новой роли. Ощущение, что ты обманщик и не заслуживаешь достигнутого успеха, известно как синдром самозванца и, как ни странно, распространено довольно широко. В тот или иной момент жизни около 70% людей переживают это состояние, то есть убеждены в том, что не соответствуют масштабу занимаемой должности, а их достижения переоценены.

Оливия Фокс Кабейн так говорит об этом студентам Стэнфорда в рамках курса «Лидерство и предпринимательское мышление»:

При синдроме самозванца людям кажется, что на самом деле они некомпетентны, занимают не свое место, что рано или поздно все об этом узнают и сочтут их мошенниками. По некоторым оценкам, этим синдромом

страдает 70–80% населения, причем он особенно распространен среди наиболее успешных представителей бизнеса и сферы образования. Всякий раз, когда я говорю на эту тему в Гарварде, Йеле или МТИ, в аудитории воцаряется такая тишина, что слышно, как муха пролетает. А потом — вздох облегчения, когда студенты узнают, что это явление имеет название и они не единственные, кто испытывает подобные ощущения. Я слышала, что каждый раз, когда вновь набранному курсу слушателей Стэнфордской школы бизнеса задают вопрос: «Кто из вас чувствует, что попал сюда исключительно из-за ошибки приемной комиссии?» — две трети немедленно поднимают руки.

Рассматривайте эти переживания как болезни роста. Переходя на более высокую ступеньку в карьере, человек всегда ощущает дискомфорт. Некоторые люди довольно долго занимают высокие позиции и чувствуют себя вполне комфортно. Когда-то и они были новичками и точно так же испытывали неловкость. Когда вы стремитесь к более масштабным целям, научитесь признавать, что есть вещи, о которых вы не знаете, не стесняйтесь обращаться за помощью и не забывайте, что все испытывают (или испытывали) одни и те же чувства. Уверенность в себе приходит с опытом, а не наоборот. В мире много людей, деятельность которых служит примером того, каких высот можно достичь. Каждому из них приходилось преодолевать массу трудностей на пути к достижению цели. Словом, чем масштабнее цель, тем выше препятствия.

Если вы хотите достичь достойной цели, начните с четкого представления о ней. Как уже говорилось в [главе 1](#), оно неразрывно связано с жизненным опытом. В этом квинтэссенция воображения: принимая деятельное участие в окружающей жизни, вы выявляете проблемы и возможности и затем представляете себе, как можно поступить. Все великие дела и авантюры начинались именно с игры воображения, которое, в свою очередь, ведет к следующему этапу изобретательского цикла — творчеству. Именно здесь вы используете воображение для решения выбранной проблемы.

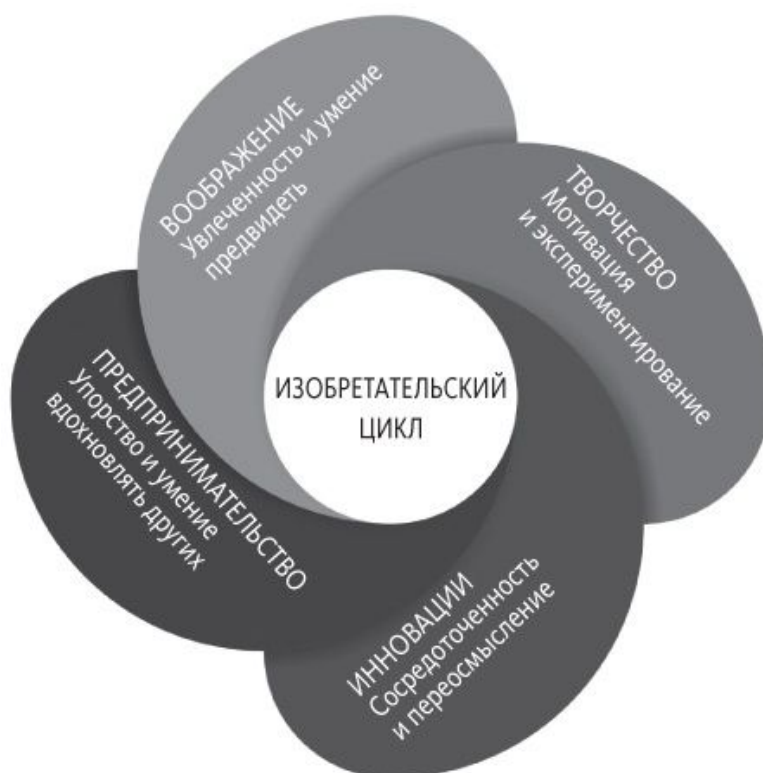
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Сочините историю, используя [иллюстрацию Кевина Мейера](#).
2. Смотрите на мир как на театр с разными сценами — от вашего родного города до всего земного шара. На какой сцене вы находитесь в данный момент и на какой хотели бы разыгрывать свою жизнь в будущем? Что надо сделать, чтобы попасть на эту сцену? Вернитесь к своему письму и при необходимости отредактируйте его, чтобы включить в него новые цели.
3. Вообразите свою настоящую роль и представьте, что сцена увеличивается в размерах. Как ваша роль будет выглядеть на большой сцене? Что вам придется сделать, чтобы соответствовать новым масштабам?
4. Каковы препятствия на пути к вашей цели? Какие из них внешние, а какие внутренние?

ЧАСТЬ II

ТВОРЧЕСТВО

МОТИВАЦИЯ И ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ



Мои родители обожают оперу, и то, что я не проявляю особого интереса к этой форме искусства, — большое разочарование для них. На спектаклях они рассматривают публику, видят ряды седовласых зрителей и огорчаются, что Нью-Йоркская городская опера, открытая в 1943 году, в 2013 году закрылась по причине банкротства. Стареющий контингент постоянных зрителей — серьезная проблема, стоящая перед всеми традиционными видами искусства, включая театр, балет и классическую музыку. Исполнителей и меценатов одинаково волнует вопрос, какую публику в будущем привлекут такие издавна существующие виды проведения досуга. Как и любая проблема, эта дает возможность проявить творческое мышление.

С годами в мире развлечений произошли радикальные изменения. Творческие организации рассматривают этот феномен как шанс «встряхнуться», понимая, что в противном случае их ждет верный крах. Глубокая мотивация и готовность решить эту проблему привели к целому ряду интереснейших экспериментов. В этом вся суть творчества: использовать мотивацию для того, чтобы определить перспективу, и затем экспериментировать, пока не найдется решение. В основе творчества лежит воображение. Но цели, которые вы нарисовали в воображении, так в нем и останутся, если у вас не будет мотивации экспериментировать в поисках креативных способов их достижения.

Показателен пример Кливлендского оркестра. Руководство поставило перед собой цель привлечь самых молодых слушателей за всю историю его существования, приурочив свои новации к столетнему юбилею оркестра, который отмечается в 2018 году. Оркестру мирового уровня требовались креативные идеи, чтобы побудить новых почитателей прийти в концертный зал. Для начала любители оркестровой музыки организовали центр для будущей публики, в задачу которого входило привлечение слушателей — от дошколят до студентов вузов.

К 2014 году их усилиями доля молодых посетителей концертного зала возросла с 8 до 20%. Этого удалось добиться с помощью непрофессиональных «посредников» из числа студентов, занимавшихся популяризацией мероприятий, распространением бесплатных билетов среди учащихся и организацией коротких концертов по пятницам, после которых устраивались вечеринки.

Экспериментаторы этим не ограничились. Одна театральная компания Нью-Йорка вынуждена была признать, что многие театралы не только нуждаются в развлечениях, но и не прочь вздремнуть! Зрителям решили предложить и то и другое. Смысл шоу «Сон в красной комнате» состоял в том, чтобы погрузить публику в сон: люди снимали обувь, в окружении актеров, облаченных в замысловатые костюмы, укладывались в кровати и под расслабляющую музыку засыпали. Эта постановка позволяла выяснить, какая музыка нужна для той трети жизни, которую человек проводит во сне.

Еще один эксперимент превратил «Макбета» Шекспира в «многоэтажный» спектакль, в котором действие разворачивается на нескольких сценических площадках. Спектакль Sleep No More («Нет больше сна»), идущий в Нью-Йорке, представляет собой иммерсивный⁷ театральный проект, удостоенный награды. Постановка приглашает зрителей в свободное путешествие по сюжету с посещением разных помещений, в каждом из которых разыгрывается определенный эпизод пьесы. Шоу происходит в пятиэтажном здании, где оборудованы десятки мест действия, включая сумасшедший дом, кабинет врача, спальни, кладбище и бальный зал. Ни актеры, ни зрители не произносят ни слова, зрители надевают маски, и каждый воспринимает пьесу по-своему.

Все это примеры активного творчества, движущей силой которого являются мотивация — стремление приблизить традиционную музыку и театр к молодежной аудитории — и готовность экспериментировать в поисках решений. Некоторые эксперименты удачны и осуществляются в более широких

масштабах, другие позволяют понять, что работает, а что не может работать, и это тоже ценный опыт. Далее будет рассказано о том, как мотивация стимулирует творческие эксперименты.

ГЛАВА 3

МОТИВАЦИЯ: ВЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Дон Уэттрик преподает в средней школе штата Индиана. Несколько лет назад он произвел настоящий переворот в своем классе. Посмотрев в рамках конференций TED лекцию Дэниела Пинка о мотивации, Дон понял, что упускает возможность использовать увлечения своих учеников в качестве стимула к обучению. Он решил поэкспериментировать с идеями Пинка и посмотреть, что из этого выйдет.

Концепция Дэниела Пинка, изложенная в книге «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»⁸, включает три принципа мотивации: автономность, мастерство и целеустремленность. Автономность предполагает ваш выбор: что делать, как делать и с кем работать. Мастерство подразумевает возможность добиться успеха, решая довольно сложные задачи, требующие значительного напряжения, но не до такой степени, чтобы породить неверие в свои силы. Целеустремленность дает человеку шанс работать над тем, что он считает важным.

Используя модель Пинка и вдохновившись методом компаний Google и 3M, побуждающих сотрудников тратить часть рабочего времени на разработку собственных проектов, Дон ежедневно отводит один урок на то, чтобы учащиеся трудились над заданием по своему выбору, чтобы дать им возможность научиться использовать мотивацию для планирования процесса обучения. Результаты весьма впечатляют.

В начале учебного курса Дон предлагает учащимся выбрать темы проектов. Для многих это довольно трудно, поскольку они долгие годы выполняли задания, придуманные для них другими. Помогая ученикам наладить работу, Дон отводит две недели на коллективное обсуждение возможностей в духе мозгового штурма, что позволяет даже самым неусидчивым найти то, что вызовет у них интерес. Учащиеся начинают

понимать, что, если внимательно приглядеться (мы говорили об этом, обсуждая увлеченность делом), везде можно найти возможности изменить мир к лучшему. Вскоре они уже составляют списки проблем, которые требуют внимания класса, школы и общества в целом.

В учебном курсе Дона перечислено несколько правил:

- 1) учащиеся должны готовить заявку на проект;
- 2) им необходимо сотрудничать с внешними экспертами в этой области;
- 3) каждый учащийся должен вести блог, рассказывая с помощью текстовых и видеоматериалов о своих достижениях и неожиданностях в процессе выполнения проекта;
- 4) по окончании проекта каждый учащийся или каждая команда должны представить результат работы остальным участникам процесса и затем обсудить с Доном свою оценку. (Некоторые учащиеся предпочитают работать самостоятельно, другие — в командах по два-три человека.)

Многие команды обращаются к проблемам, связанным со школой. Это, например, организация кафе для учащихся с особыми потребностями, чтобы повысить степень их участия в жизни местного сообщества; разработка плана экологически безопасного ухода за территорией школы; помощь однокласснику, страдающему депрессией и потерявшему контроль над своим весом; обучение управлению своей жизнью. Другие проекты преследовали более серьезные цели. Например, Джаред сейчас работает над созданием прозрачного солнечного элемента (элемент солнечной батареи) и уже имеет несколько вариантов продукта, который планирует производить и продавать. Микаэла сконструировала обучающую игрушку, изготовила опытный образец-прототип и протестировала его. А Джессика занимается проблемой уменьшения светового загрязнения в своем городе.

Для каждого проекта учащиеся составляют план, связываются с теми, в чьем участии они нуждаются, обращаются за информацией и помощью к экспертам, обдумывают, как обойти препятствия, и делятся опытом с окружающими. В процессе работы над проектом школьники начинают понимать, что их личная мотивация — важная составляющая, движущая сила проекта, позволяющая идти вперед. Чем более они мотивированы на решение проблемы, тем больше усилий вкладывают в поиск решения.

Подобный опыт недоступен большинству учащихся. К сожалению, почти всех нас с детства научили слепо следовать пути, выбранному другими, и выполнять готовые задания с одним правильным ответом. Даже за стенами класса многие зависят от явных и неявных сигналов, указывающих на то, чего от них ожидают. Подчас люди, ушедшие с головой в карьеру, в один прекрасный день просыпаются и осознают, что всю жизнь осуществляли чью-то чужую мечту. Дело в том, что в выполнении плана, который придумал кто-либо другой, не задействована ваша внутренняя мотивация — топливо, которое позволяет двигаться вперед и придает стойкости в трудные минуты.

На своих занятиях мне приходится постоянно напоминать студентам, что «потребители» — они, а не я. И если в течение многих лет они старались оправдать надежды учителей, родителей, разработчиков стандартизированных экзаменов, то теперь настало время каждому сделать свой выбор — принять решение о том, как использовать опыт, полученный в школе (и не только), руководствуясь собственными интересами. Конечно, у всякого выбора свои последствия, но что именно выбрать, каждый решает сам. Например, если кто-то хочет заниматься только внеклассным проектом, имеющим для него важное значение, пусть делает это! Если студенты вместо посещения лекций предпочитают собираться в общежитии и писать компьютерную программу для своего стартапа, почему бы нет? Это, возможно, скажется на оценках, но таков их выбор. Нам

всем нужно учиться использовать внутреннюю мотивацию и не полагаться исключительно на внешние драйверы, например, на то, что нас заставляют делать другие люди.

Данные умозаключения перекликаются с недавними исследованиями, проведенными психологами Эми Вжесневски из Йеля и Барри Шварцем из Суортмор-колледжа. Они изучали проблему взаимодействия внутренней и внешней (или инструментальной) мотивации. Внутренняя мотивация определяется личным стремлением достичь какой-либо цели независимо от того, что думают об этом окружающие. Внешняя мотивация предполагает оценку и подкрепление извне, например в виде денежного вознаграждения, призов и признания. У большинства людей и почти во всех видах деятельности существует баланс между внутренней и внешней мотивацией.

В задачу исследования входило определение существования оптимального баланса между двумя типами мотивации, позволяющего добиться наибольшего успеха. Ученые опросили более одиннадцати тысяч кадет, проходящих начальную подготовку в Военной академии США в Вест-Пойнте, чтобы выяснить, какими мотивами те руководствовались, поступая в это учебное заведение. Принимались во внимание такие факторы, как желание стать лидером (внутренняя мотивация) и перспектива получить хорошую должность (внешняя мотивация).

Через несколько лет ученые разыскали выпускников, чтобы узнать об их дальнейшей судьбе, и обнаружили интересное переплетение элементов внутренней и внешней мотивации.

Мы узнали — и это нас не удивило, — что чем сильнее были внутренние причины для поступления в Вест-Пойнт, тем выше оказалась вероятность успешного окончания академии и получения звания офицера. Также не вызывал удивления тот факт, что кадеты с внутренней мотивацией показывали лучшие результаты и чаще оставались в армии после пяти лет обязательной военной службы — если только (а вот это действительно было удивительно!) они не обладали такой же сильной инструментальной мотивацией.

Как ни странно, кадеты с сильной внутренней и инструментальной мотивацией при поступлении в Вест-Пойнт демонстрировали более низкие результаты по всем параметрам, чем те, у кого была сильная внутренняя мотивация, но слабая инструментальная. Они чаще бросали учебу, не блистали в качестве боевых офицеров и меньше стремились связывать свою жизнь с армией.

Результаты исследования имеют большое значение. Когда человек хорошо выполняет ту или иную задачу, как правило, можно говорить одновременно о внутренних и инструментальных последствиях. Возможно, лучший способ не только повысить качество работы, но и, как ни парадоксально это звучит, обеспечить финансовый успех — помочь людям больше сосредотачиваться на смысле и значимости своей деятельности, чем на выгоде, которую она сулит.

Я постоянно вижу подтверждения данным выводам. Каждый год двенадцать участников программы Mayfield Fellows в рамках Стэнфордской программы технологичных предприятий в летний период работают в какой-нибудь начинающей компании. Это часть девятимесячной программы «Учись и работай», нацеленная на воспитание лидеров в сфере предпринимательства. Во время весеннего семестра студенты постигают стратегии запуска стартапов и основы организационного поведения. Летом каждый работает в каком-либо стартапе, где проводит день открытых дверей для однокурсников. Во время осеннего семестра каждый делает презентацию исследования на конкретном примере одного ключевого аспекта летнего трудового опыта.

Несколько лет назад я присутствовала на презентации для компании, производящей мобильное рекламное приложение. Мне было непонятно, что служит движущей силой этого бизнеса. Казалось, у компании не было главной миссии; создавалось впечатление, что она не ориентирована на решение конкретной проблемы. Фактически большую часть времени основатель компании говорил о деньгах. Искренне заинтересовавшись, я вежливо спросила, какие причины побудили его создать компанию. Мой вопрос явно сбил его с толку, а ответ оставил меня в неведении. Я совершенно не удивилась, когда через несколько месяцев его предприятие свернуло свою деятельность. Было очевидно, что его основатель

не имел серьезной мотивации, необходимой для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие бизнеса несмотря на неизбежные трудности.

Во время очередного дня открытых дверей один из студентов непременно спрашивал основателя какой-либо компании о его мотивации. Диапазон и глубина ответов впечатляли. Все понимали, кто из руководителей уже задумывался над прозвучавшим вопросом, а кто нет. Одна студентка написала в своих заметках следующее: «После общения в течение лета с десятками разных руководителей высшего звена стало ясно, что рецепта для того, чтобы стать идеальным лидером, не существует. Общей особенностью тех, кто добился успеха, было четкое видение будущего компании и умение мотивировать других на упорную работу ради достижения этих целей».

Связь между мотивацией и успехом перекликается с выводом Гая Кавасаки, бывшего «апостола» компании Apple, инвестора в развитие технологий и автора множества работ по проблемам предпринимательства. Он заметил, что у компаний, ставящих перед собой серьезную цель, гораздо больше шансов на успешное развитие, чем у тех, для которых во главе угла только деньги. Ниже приведена цитата из лекции Гая, прочитанной в Стэнфорде в рамках цикла «Предпринимательское мышление лидера».

Первое, что я узнал о предпринимательстве: его суть заключается в создании смысла. Очень многие предприниматели создают компании, чтобы зарабатывать деньги; это феномен интернет-компаний, или доткомов. И я заметил по компаниям, которые основывал сам, и по тем, с которыми сотрудничал, что реализовать что-либо значимое способны те, что изначально созданы с целью изменить мир, сделать его более пригодным для жизни. Эти компании обречены на успех.

Осенью, вернувшись на занятия после стажировки, студенты получают возможность разобраться в собственной мотивации. Вместе с Томом Байерсом, моим коллегой, мы просим всех студентов по очереди поделиться соображениями по поводу своих побудительных мотивов. Довольно быстро учащиеся

понимают, что ответить на этот вопрос очень непросто. Наши мотивации сложны и многогранны. Существуют очевидные мотивации, такие как безопасность, здоровье, дружба и финансовая обеспеченность, а также менее очевидные, основанные на индивидуальном опыте, происхождении, образовании, пережитых трудностях и моментах вдохновения.

Один из частых гостей на наших занятиях — Скотт Крайенс, бывший CEO компании Juniper Networks. В этом качестве он имел возможность интервьюировать сотни желающих получить работу. Вместо расспросов кандидатов об их профессиональном опыте Скотт всегда начинает собеседование с простого вопроса: «Кто вы?» Цель вопроса — выяснить мотивацию соискателей. Все студенты по очереди отвечают на тот же вопрос, осознавая его сложность. Существует бесчисленное множество ответов, и каждый из них раскрывает всё новые грани наших побудительных мотивов.

Чаще всего мотивация формируется с течением времени, но иногда для этого достаточно одного-единственного события. Именно так случилось с Мэри Джонсон. Она работала над докторской диссертацией в области биомедицинского инжиниринга в Миннесотском университете. Мать четырехлетней дочери, она была беременна вторым ребенком.

Мэри работала над исследовательским проектом вместе с учеными из компании 3M. Целью было создание компьютеризованного (электронного) стетоскопа, который позволял бы с большей точностью анализировать функцию сердечных клапанов. Она училась применять прибор, используя мужа в качестве волонтера, и в течение нескольких месяцев фиксировала результаты.

Через год муж Мэри, выйдя из спортивного зала, умер от инфаркта. Никто и предположить не мог, что у него больное сердце. Внешне мужчина выглядел совершенно здоровым человеком. Ему был 41 год, и при росте 188 см он весил 90 кг. Вскрытие показало, что у него произошла закупорка трех коронарных артерий.

Это страшное событие заставило Мэри напрячь все силы, попытаться понять, что произошло, и найти способ своевременного выявления закупорки сосудов сердца. Уже через неделю после смерти мужа она начала изучать статистические данные и осваивать математическое моделирование, чтобы проанализировать типичные графики изменения частоты сердечных сокращений при ишемической болезни сердца. Информация, которую собрала Мэри, тестируя свой прибор на муже, существенно ускорила ее работу. Благодаря этим данным стало очевидно, на что следует обращать внимание при осмотре таких больных, чтобы выявить угрожающее жизни состояние, пока еще не поздно.

Компания AUM Cardiovascular, созданная Мэри, ставит задачу исключить случаи смерти от ишемической болезни сердца. Портативный прибор, похожий на битку для аэрохоккея, улавливает сердечные шумы. Этот неинвазивный инструмент заменяет дорогостоящее оборудование стоимостью 1000 долларов, его цена — всего 100 долларов. Теперь гораздо большее количество людей могут позволить себе это диагностическое исследование. В команде Мэри одиннадцать человек, включая дизайнеров и инженеров, и все они одинаково мотивированы на решение проблемы.

Мотивация влияет на все наши действия, но, поскольку она не всегда очевидна, наше поведение иногда не совсем понятно даже нам самим. В курсе лекций о творчестве я предлагаю упражнение, позволяющее раскрыть мотивацию каждого индивида. Сначала я черчу на доске двухрядную квадратную матрицу, где увлечение отмечено на оси X, а уверенность в себе — на оси Y.





Каждый студент заполняет четыре стикера, по одному для каждого квадранта, и помещает в соответствующую клетку. Верхний правый квадрант — занятие, которым он страстно увлечен и при этом испытывает высокую уверенность в себе. В верхний левый квадрант прикрепляется стикер с названием занятия, которым он страстно увлечен, но испытывает низкую уверенность в себе. Нижние квадранты — дело, которым он слабо увлечен, и испытывает высокую уверенность в себе; и дело, которым он слабо увлечен, и испытывает низкую уверенность в себе. Для некоторых это задание оказывается довольно трудным, поскольку в обыденной жизни они, как правило, не пользуются подобными терминами.

По окончании упражнения обсуждаются результаты. Выясняется, что делами, которые оказались в верхнем правом квадранте, студенты занимаются довольно давно. Активная вовлеченность в какую-то деятельность порождает уверенность в себе, которая, в свою очередь, подкрепляет увлеченность. Человек мотивирован на то, чтобы продолжать работу, поскольку демонстрация профессионального мастерства приносит удовлетворение.

Например, в моем случае в этот квадрант попадает преподавание. Я относительно уверена в своем

профессионализме и в высшей степени мотивирована на то, чтобы продолжать пополнять свои знания и улучшать методы работы в процессе практической деятельности.

Верхний левый квадрант включает то, что мы хотим делать, но обычно не делаем, — это, например, пение, лыжный спорт или изучение нового языка. Нам недостает уверенности в себе, так как мы не занимаемся тренировкой необходимых навыков. Что-то удерживает нас от того, чтобы по-настоящему взяться за дело. Только при большой заинтересованности и ответственном подходе можно найти время и силы, необходимые для того, чтобы переместить это занятие в верхний правый квадрант. В моем случае это физкультура. Я мотивирована на поддержание хорошей физической формы, но отношусь к спорту не слишком серьезно, а этого недостаточно для выполнения поставленных перед собой задач.

В нижнем левом квадранте оказываются дела, которые нам совершенно неинтересны. У нас нет ни увлеченного отношения к ним, ни уверенности в своей способности заниматься ими. Это отличный повод переадресовать их выполнение тем, кому такие дела нравятся. Например, я терпеть не могу оплачивать счета, поэтому с радостью делегирую эту обязанность мужу. В качестве альтернативы попробуйте искусственно мотивировать себя: измените отношение к нелюбимой деятельности — сосредоточьтесь не на процессе, а на результате, поразмышляйте, как сделать задание более приятным и увлекательным, или придумайте поощрения себе за хорошо выполненную работу. Если, например, мне нужно оплатить счета, я включаю любимую музыку и придумываю, как вознаградить себя за мои усилия.

Четвертый квадрант включает деятельность, в отношении которой мы чувствуем себя уверенно, но мало увлечены ею. Это самый интересный квадрант, поскольку он содержит занятия, в которых мы добились определенного мастерства, но нам они не по душе. Важно разобраться, почему мы в данном случае недостаточно мотивированы. Иногда мы перестаем прилагать усилия, овладев минимальными навыками; бывает, что

повторение одного и того же наскучивает. Повышение мотивации позволяет достичь следующего уровня профессионального мастерства.

В моем случае примером может служить приготовление пищи. Когда-то я очень любила это занятие, однако, овладев базовыми навыками, перестала интересоваться новыми рецептами и часто готовила одно и то же. При более сильной мотивации я бы научилась готовить другие блюда и освоила новые секреты кулинарии. Осознание того, что отсутствие драйва — наш собственный выбор, дает возможность самим определять, куда направить энергию. Каждый должен самостоятельно решать, стоит ли более заинтересованно и активно заниматься теми делами, которые находятся в нижнем правом квадранте.

Я знаю людей, которые быстро переключались с одного квадранта на другой. Например, несколько лет назад в нашу команду Стэнфордской программы технологичных предприятий входила женщина, которая недобросовестно относилась к работе. Несмотря на ум и творческие способности, она не старалась качественно выполнять свои обязанности, все делала с опозданием и множеством ошибок. Пришлось обсудить с ней эту ситуацию. Через неделю, к моему огромному удивлению, она начала демонстрировать потрясающие результаты. Я спросила: «Что случилось?» — и получила простой ответ: «Я решила работать хорошо». Следовательно, до нашей беседы она работала спустя рукава. Способный и знающий сотрудник, эта женщина предпочитала относиться к работе небрежно, пока ее не заставили сделать шаг вперед.

Все сказанное выше можно распространить и на другие стороны жизни. Каждый из нас выбирает свой подход к решению любого вопроса. Например, дневной свет состоит из всех цветов спектра. Используя разные линзы, вы видите разные цвета, и только от вас зависит, какие линзы вы выберете. Когда мы становимся участниками или свидетелями каких-либо событий, будь то романтическая ситуация или ссора в баре, в наших переживаниях может

присутствовать весь спектр человеческих эмоций. Каждый самостоятельно решает, на какие детали обращать внимание и какие эмоции проявлять. Спросите нескольких людей, переживших одно и то же событие, что они о нем думают, и вы получите разные ответы в зависимости от того, как тот или иной человек считает нужным смотреть на мир.

Я сознательно говорю о выборе и решении, потому что все мы отвечаем за то, какими линзами пользуемся. Через разные линзы видны разные проблемы и возможности. Если вы смотрите на мир, надеясь найти пути решения стоящих перед вами задач, именно эти пути вы и увидите. Если же видите себя в роли жертвы, значит, эту роль и будете играть. Помните: любая проблема одновременно является и возможностью, и чем серьезнее проблема, тем больше возможностей она перед вами открывает. Только от вас зависит, сможете ли вы создать нечто значимое из того, что имеете. Вспомните [задание с треугольником](#). Существует множество способов закончить эту картинку.

Приведу цитату из речи Джона Гарднера, которую он произнес на собрании консалтинговой фирмы McKinsey & Company в 1990 году: «Жизнь — искусство рисовать без ластика» — то есть принимать то, что дает тебе жизнь, и реагировать соответственно. Далее Гарднер сказал:

Смысл — это не то, на что вы внезапно наталкиваетесь, как, например, ответ на загадку или награда при поиске сокровищ. Смысл — это то, что вы вплетаете в свою жизнь. Вы создаете его из своего прошлого, своих эмоций и привязанностей, из опыта человечества в его проекции на вашу жизнь, из своего таланта и интеллекта, из того, во что вы верите, из вещей и людей, которых вы любите, из ценностей, ради которых вы готовы чем-то пожертвовать. Все ингредиенты перед вами. И только вы можете сложить из них тот уникальный узор, который и будет вашей жизнью.

Каждый сам должен искать смысл своей жизни. Наглядным примером служит деятельность Халиды Брохи, основателя проекта Sughar Empowerment Society в Пакистане — «Общества за расширение прав женщин». Она выросла в деревне, где чтит старинные традиции, в частности «убийства чести» — молодых

женщин, которые не подчинялись воле родителей, убивали. Например, если девушка отказывалась выходить замуж за человека, выбранного для нее семьей, община считала ее убийство оправданным.

В шестнадцать лет, окончив учебу в пакистанском городе Карачи, Халида вернулась в родную деревню и узнала, что убита ее ближайшая подруга, которая собиралась выйти замуж за любимого человека, проигнорировав выбор родителей. Этот случай потряс девушку до глубины души. После опыта жизни в большом городе она поняла, что «убийства чести» — бессмысленное варварство, и решила посвятить себя борьбе за права женщин в своей провинции. В интервью организации Clinton Global Initiative она сказала:

Когда мне было шестнадцать лет, я потеряла подругу из-за «убийства чести»... Это значит, что я должна что-то сделать для всех этих женщин. Я была подростком, и в моей душе полыхал огонь. Я поняла, что буду спасать женщин от «убийств чести» в разных уголках мира.

Цель программы Sughar — расширение прав женщин и предоставление им новых возможностей самореализации, помощь в овладении ремеслом, которое бы давало им достаточную финансовую независимость. (Слово *sughar* означает «умелая и уверенная в себе женщина».) Ее план на ближайшие десять лет — помочь миллиону женщин. Эта цель мотивировала Халиду на эксперименты, направленные на поиск оптимальных способов решения проблемы «убийств чести».

В данном случае мы видим попытку решить сложнейшую проблему, но в жизни приходится сталкиваться в основном с довольно обыденными задачами. (Образно выражаясь, мы все время спотыкаемся о трещины на тротуаре.) Каждый решает сам рассматривать их как возможности, а не проблемы, и целенаправленно использовать. Точно так же как дети в классе Дона Уэттрика, путем тренировок мы можем научиться видеть и решать возникающие проблемы, а не проходить мимо, не замечая их.

Начиная изобретательский цикл с увлеченности, активного участия в каком-либо деле и мысленного представления о том, каков будет результат (воображение), мы определяемся с мотивацией и начинаем экспериментировать в поисках решения задачи (творчество). В главе 4 я расскажу о том, как даже небольшая доля мотивации может подтолкнуть к небольшим экспериментам, направленным на решение проблемы. В свою очередь, полученные результаты способны усилить мотивацию, укрепляя уверенность в своих силах и стремление продолжать заниматься данной проблемой. Помните: вы сами выбираете свои побудительные мотивы, и даже не самой страстной мотивации достаточно, чтобы заставить вас взяться за дело!

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Какие побудительные мотивы движут вами в действительности? Рассмотрите этот вопрос в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном плане. Обдумайте его применительно к различным аспектам своей жизни, включая семью, образование, работу и взаимоотношения с окружающими.
2. Заполните матрицу [«Увлечения – Уверенность в себе»](#), вписывая свои занятия в соответствующие квадранты. Попросите сделать то же самое друзей, родных или коллег и поделитесь своими результатами. Обсудите, почему вы поместили в каждый квадрант то или иное занятие и есть ли какие-либо способы переместить некоторые из них в верхний правый квадрант.

ГЛАВА 4

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ: РАЗБЕЙТЕ НЕСКОЛЬКО ЯИЦ

Джастина Розенштайна, инженера компании Facebook, крайне раздражала организация взаимодействия в большой и разнородной команде: неоправданно много времени тратилось на рутинную работу и синхронизацию рабочих процессов — нужно было постоянно следить за тем, чтобы все сотрудники были в курсе происходящего и понимали свою роль в общем процессе. В конце концов Джастин решил вплотную заняться этой проблемой, используя для экспериментов свою команду в Facebook.

Целый год он разрабатывал и тестировал новую программную платформу для командной работы, которая давала сотрудникам возможность взаимодействия без непроизводительного дублирования функций. Этот инструмент оказался настолько удобным и полезным, что его стали применять во всей компании. Проект все сильнее увлекал Джастина, и вскоре вместе с сооснователем Facebook Дастином Московицем они покинули Facebook и приступили к созданию инструментов управления проектами для других организаций. Новая компания получила название Asana.

Джастин занялся повышением эффективности взаимодействия в организациях всех типов. Инновационная идея все больше и больше увлекала его, одновременно росла уверенность в том, что он способен справиться с поставленной задачей и воспринимал ее как возможность создать нечто новое. В этом и состоит суть творчества: направить воображение на решение проблемы и использовать мотивацию, чтобы приступить к экспериментированию с различными вариантами.

Собственно, все мы — своего рода механизмы для экспериментирования: общаясь с кем-либо, выслушиваем его и

соответствующим образом выстраиваем разговор; испытывая новый продукт, оцениваем, отвечает ли он нашим потребностям; пробуя новое блюдо, определяем, нравится оно нам или нет. Однако не стоит полагаться только на врожденную способность к исследованиям — гораздо разумнее подойти к этому процессу сознательно и изучать собственный опыт. Чем вдумчивее мы относимся к нашим исследованиям и экспериментам, тем больше информации получаем и тем эффективнее используем ее.

Именно этим занимаются Джастин и его команда в компании Asana. Раз в четыре месяца сотрудники собираются, чтобы составить план на ближайшее время. Они совместно придумывают серию первоочередных экспериментов и подробно оценивают риски и выгоды каждого. Некоторые из них сулят серьезные, перспективные прибыли, но при этом высок и риск неудачи. Другие предполагают постепенное улучшение качества продукта, и здесь шансы на успех велики.

Более того, члены команды разрабатывают концепцию для каждого нового проекта, составляют краткое описание своего видения того, что может произойти в течение будущих четырех месяцев. Этот метод носит название *премортем*. Премортемы пишутся перед началом работы над проектом (в отличие от отчетов *постмортем*, которые составляются после его реализации). Премортемы помогают прогнозировать неудачи еще до начала работы, что позволяет избежать проблем, которые можно предвидеть, и заложить прочную основу успеха.

В одном премортеме описывается огромный успех, ожидающий компанию, если все сложится благополучно, в другом — неблагоприятный исход и его вероятные причины. С помощью данного метода участники проекта всесторонне оценивают возможности и риски каждого эксперимента, обнаруживая источник негативных результатов. Визуализация позволяет предвидеть успех и провал и устранить потенциальные «ямы», прежде чем кто-то в них угодит. Во время следующих встреч участники анализируют не только

итоги экспериментов, но и технологические процессы, которые использовались при их проведении для улучшения результатов.

Тщательно продуманные эксперименты — ключевая составляющая творческого процесса, путь от воображения (представление открывающихся возможностей) к творчеству (поиску решений). Экспериментирование выявляет множество альтернативных решений, позволяет оценить их достоинства и недостатки.

У детей это происходит естественным путем, по мере того как они постигают устройство мира. Ученые из Калифорнийского университета в Беркли и Эдинбургского университета провели исследование, чтобы установить, действительно ли дошкольники демонстрируют при поиске решения большую готовность к экспериментам, чем студенты вузов. Исследователи отобрали сто детей в возрасте от четырех до пяти лет и попросили их завести музыкальную шкатулку. Для этого нужно было положить на верхнюю часть игрушки кусочки глины разной формы. Ту же задачу поручили 170 студентам вузов. Оказалось, что дети справились с заданием гораздо лучше взрослых.

Одна из участниц эксперимента, профессор психологии Элисон Гопник, заметила, что дети охотнее пробуют необычные подходы к решению задачи. В беседе с Мишель Трюдо на Национальном общественном радио Элисон объяснила это так:

Исследуя маловероятную гипотезу, дети демонстрируют гибкое, подвижное мышление. Обучение через исследование естественно для маленьких детей. Взрослые же часто хватаются за первое, наиболее очевидное решение и упрямо держатся за него, даже если оно неконструктивно. Это говорит о негибком, узком мышлении. По нашему мнению, исследование позволяет предположить, что дети лучше справляются с проблемами, если решение непредсказуемо.

Даже повзрослев, можно сохранить эту способность путем оттачивания навыков *прототипирования*. Автор термина — Альберто Савойя, долгое время возглавлявший команды

разработчиков в высокотехнологичных компаниях. В последнее время он считался активатором инноваций в компании Google. В этой ипостаси Альберто предложил идею нового метода разработки продукта — прототипирования. Он заметил, что большинство людей буквально влюбляются в свои идеи, погружаются в них с головой и тратят слишком много времени и денег, прежде чем задумаются: а нужно ли обществу то, что они предлагают? Савойя рассматривает процесс прототипирования как «тестирование перед инвестированием», с тем чтобы в первую очередь разобраться, нужно ли вообще производить данный продукт. Альберто говорит: «В прототипировании мы исходим из того, что допускаем ошибки, поэтому хотим действовать не самоуверенно, а осмотрительно, проверяя наши гипотезы, прежде чем браться за их воплощение».

Большинство производителей, однако, понимают важность *прототипирования*, предполагающего создание образцов будущего продукта. Прототипы дают возможность тестирования таких параметров, как размер, вес и восприятие пользователем продуктов и сервисов в целом. Предназначение прототипов — ответ на вопрос: «Можем ли мы это сделать?»

А вдруг вы делаете совершенно не то, что нужно? Прототипы создаются *до того*, как вплотную заняться прототипом. Их задача — служить опытной моделью, позволяющей определить, в правильном ли направлении вы идете. В книге о прототипировании (которая и сама по себе прототип) Альберто Савойя пишет:

Прототипы дают возможность получить ценную информацию о рабочих и рыночных характеристиках для того, чтобы принять или не принять решение о реализации новой идеи, затратив гораздо меньше средств, чем на создание прототипа, — часы или дни вместо недель и месяцев и центы вместо долларов. Прототипирование помогает быстро провалить дело, быстро оправиться после неудачи и экономит массу времени, денег, энергии и энтузиазма на то, чтобы опробовать новые модификации или идеи, пока вы не обнаружите то, что реально может заинтересовать людей.

Еще одно достоинство претотипа: для проведения быстрого эксперимента не требуется особой мотивации. Чтобы создать претотип и понять перспективность идеи, достаточно лишь некоторой заинтересованности в ней. Более того, поскольку большинство новых замыслов терпит поражение, следует как можно раньше проверить их, чтобы понять, в правильном ли направлении вы работаете.

Альберто кратко описывает серию информативных экспериментов, с помощью которых можно провести тест-драйв той или иной идеи. Вот несколько примеров.

Метод «механического турка» используется для замены сложного вычислительного устройства. Термин возник в Европе в конце XVIII века. Один изобретатель сконструировал механическое устройство в виде человека, одетого в национальный турецкий костюм, с тюрбаном на голове, и представил его как автомат, умеющий играть в шахматы. В действительности внутри находился человек, управлявший движениями «механического турка». Метод применяется и поныне. Так, «турок» компании Amazon помогает привлечь широкий круг пользователей для решения однотипных задач, например каталогизации фотографий или написания транскриптов. В претотипировании метод используется точно так же: перед тем как конструировать сложный и дорогостоящий инструмент, вы проверяете идею с помощью человека, который выполнит эту работу. Например, прежде чем разрабатывать сложное программное обеспечение для распознавания фотоизображений, попытайтесь понять, нужен ли этот сервис потребителю, наняв за несколько долларов группу студентов для оценки полезности и качества услуги.

Метод Пиноккио предполагает создание «деревянного» макета вашей идеи, то есть вы используете недорогую замену настоящего образца. Это отличный способ понять, как тот или иной продукт может вписаться в рынок. Прекрасным примером служит проект, часто предлагаемый в качестве задания учащимся средней школы (от 11 до 14 лет). Их просят в течение недели носить с собой в корзинке сырое яйцо, стараясь

не разбить его. Цель задания — дать детям некоторое представление о том, что значит быть родителями, чтобы они понимали, какая это ответственность — заботиться об уязвимом младенце 24 часа в сутки. Этот простой прототип в высшей степени эффективно демонстрирует, сколько труда требует забота о ребенке, и избавляет от необходимости привлекать к исследованию и подвергать опасности несколько десятков настоящих младенцев.

Метод фасада. В этом случае вы рекламируете еще не существующий продукт, чтобы оценить степень заинтересованности в нем. Размещайте пробную рекламу в интернете, на радио, в газете или на флаере и отслеживайте реакцию потенциальных потребителей. Показатель отклика (ответной реакции) довольно точно отражает реальный интерес. В высшей мере показателен пример Билла Гросса, основателя фонда IdeaLab. Некоторое время назад, еще до широкого распространения электронной коммерции, он решил узнать, готовы ли люди покупать машины по интернету, и создал пробный сайт в виде всего одной страницы с предложениями о продаже автомобилей. Вот эта история, рассказанная самим Биллом Гроссом.

В 1999 году мы запустили CarsDirect. В то время люди боялись вводить данные кредитных карт онлайн, а я хотел таким образом продавать машины! Мы запустили сайт вечером в среду, а к утру четверга у нас уже было четыре заказа. Мы быстро закрыли сайт (нам нужно было купить четыре автомобиля по розничной цене и доставить четверым покупателям — с убытком для себя), но доказали правильность своей идеи. И только после этого начали создавать настоящий сайт и компанию.

Самая важная задача всех рассмотренных методов прототипирования — сбор информации. Даже если прототипы не будут высокоэффективны, как ожидалось, они позволят получить опыт, который можно использовать в следующей серии экспериментов. На создание прототипов уходит мало времени, поэтому и вред от них минимальный. Поскольку они не требуют особых усилий, не нужно и большой самоотдачи. Если вы относитесь к жизни, образованию и бизнесу как к серии

экспериментов, то все достигнутые результаты можно рассматривать как данные, которые пригодятся для нового раунда исследований.

Питер Симс пишет об этой концепции в книге «Мелкие ставки»⁹, где делится соображениями по поводу экспериментальных методов, лежащих в основе разработки успешных продуктов, технологических процессов и организаций. Часто глядя на конечный продукт, мы думаем, что он появился на свет сразу в готовом виде. Однако это совсем не так. Успех веселого комедийного номера, стратегии развития бизнеса или изящной модной безделушки — результат упорной работы, за которой стоят хорошо продуманные эксперименты, проводимые поэтапно, по одному. Питер описывает этот процесс так:

Суть такого экспериментального подхода заключается в следующем: делая мелкие ставки, мы совершаем конкретные действия, цель которых — найти, проверить и развить новые идеи, вполне реальные и достижимые. Сначала это творческие перспективные варианты действий, которые многократно повторяются и постепенно совершенствуются. 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 факторы, существование которых заранее невозможно было предусмотреть. Важно помнить: несмотря на то, что чудеса случаются исключительно редко, абсолютно любой человек может использовать метод мелких ставок, чтобы творчески подходить к решению новых задач.

Люди, работающие в команде или выполняющие чье-либо задание, для проверки жизнеспособности идеи обычно спрашивают разрешения на проведение эксперимента. На первый взгляд, это разумный план действий, но он может дать и обратный эффект. Рич Кокс, мой коллега по Стэнфордскому институту дизайна Хассо Платтнера, руководитель консалтинговой фирмы People Rocket, проницательно отметил: «Спрашивая разрешения, вы просто перекладываете риски на других». Это важное замечание. Желая получить одобрение своего эксперимента, вы перекладываете

собственные риски на кого-либо еще, что влечет за собой определенные последствия. Поскольку этот человек не принимает непосредственного участия в эксперименте, весьма вероятно, что он оценит последствия взятых на себя рисков и откажет в его проведении. Если же это «мелкая ставка» и вы уверены, что эксперимент позволит получить интересные данные, имеет смысл рискнуть и действовать самостоятельно. А полученной информацией вы поделитесь с теми, кто должен санкционировать более масштабные инвестиции.

Поощрение культуры экспериментаторства — часть политики Стэнфордской программы технологичных предприятий, которая позиционирует себя как лаборатория, в которой мы проводим эксперименты в сфере предпринимательского образования. Рассматривая каждый новый проект как эксперимент, мы обретаем свободу действий в опробовании инновационных идей, и никого не удивляет, если получены не соответствующие ожиданиям результаты. Кроме того, данный подход позволяет без проблем активизировать разработку проектов или свернуть их.

Например, мы получили прекрасные результаты в экспериментах с подкастами (когда такого термина даже не существовало) и успешно расширили масштабы деятельности в этой области. Однако, приняв участие в системе массовых открытых онлайн-курсов, мы решили, что они не стоят тех колоссальных затрат сил и средств, которых требует организация каждого из них. Если бы мы сразу составили подробный бизнес-план и поспешили взяться за его реализацию, оба эти начинания могли бы стать фикцией. Но никто не мог знать, что у нас получится, пока мы не проверили свои идеи экспериментальным путем.

В последнее время многие компании увлеклись организацией так называемых *хактонов* с целью формализовать процесс экспериментирования. Данные мероприятия предполагают сбор команд для решения определенной проблемы или задачи, которую выбирает сама

команда. В течение нескольких часов или дней участники сконцентрированы на придумывании и реализации идей, то есть занимаются экспериментированием. Временные затраты невелики, поэтому, если проект окажется неэффективным, потери будут небольшими, зато, если он «выстрелит», можно говорить о высоких потенциальных выгодах. Как только в команде появляется идея, обнаруживающая после первых испытаний хорошие перспективы, мотивация разработчиков растет, и они продолжают эксперименты.

Отличным примером послойного экспериментирования, необходимого для воплощения идеи в жизнь, служит история Энн Флетчер. Ей хотелось решить проблему выживания крошечных, хрупких семян. Как и многие садоводы, она знала по опыту, что сеянцы гибнут от недостатка влаги. Энн наметила цель: придумать способ, который помог бы растениям выживать при невозможности ежедневного полива.

Но поставить цель легче, чем ее достичь. За два года Энн испробовала сотни способов, включая новый тип капельного орошения, и в конце концов изобрела глиняные контейнеры для рассады с шестью ячейками для семян и емкостью для воды внутри. Глина — пористый материал, поэтому вода просачивается в почву медленно и обеспечивает постоянное поступление влаги к сеянцам. Контейнеры достаточно наполнять водой раз в неделю.

Когда Энн поняла, что контейнеры довольно практичны и эффективны, она составила перечень необходимых параметров и начала фиксировать результаты экспериментов. Каждый тип контейнера имеет серийный номер, что позволяет отслеживать результаты использования разных комбинаций параметров на протяжении определенного времени. Энн экспериментирует с составом глины, толщиной стенок и глазуровкой контейнеров, а также с различными приемами обжига. По прошлому опыту Энн знает, что на любом пути случаются и успехи, и неудачи. Каждый успешный шаг сопряжен с новыми проблемами и с очередной серией неудач. Результатом этой деятельности стала

калифорнийская компания Orta, которая производит контейнеры для рассады на собственной фабрике в Редвуд-Сити, где эксперименты продолжаются до сих пор.

Возможно, многие, прочитав историю Энн, скажут, что изначальная идея была «дешевой», а ценность добавлена в результате ее реализации. Я категорически не согласна с таким мнением. Идеи не дешевы — они бесплатны. Это большая разница. Если вещи дешевы, значит, они не имеют никакой ценности. Бесплатные вещи — бесценны. Такие идеи, как контейнеры для выращивания рассады, имеют большую ценность. Но чтобы довести идею до успешного воплощения, требуются значительные целенаправленные усилия. Каждая идея подобна семени, которому Энн помогает вырасти. Семечко может быть крохотным и уязвимым, но оно обладает потенциалом для того, чтобы стать растением, которое принесет плоды и даст новое поколение семян. Данный принцип лежит в основе изобретательского цикла: идеи, которые тщательно холят и лелеют, в итоге порождают расходящиеся кругами волны свежих идей.

Еще один пример действенности экспериментирования — история доктора Пии Соркар и ее героических усилий, направленных на предотвращение распространения СПИДа в развивающихся странах. Занимаясь в Стэнфорде по программе обучения естественным наукам, технологии и дизайну, Пия изучала отчеты об удручающем уровне знаний об этом заболевании среди населения Индии. В 2006 году, когда Пия начала свою работу, в стране, по некоторым оценкам, было около шести миллионов ВИЧ-инфицированных. В отсутствие надлежащей просветительской работы этот показатель увеличится с невероятной скоростью.

Миллионы долларов были потрачены на то, чтобы информировать население о путях заражения и способах лечения СПИДа, но просветительская деятельность оказалась в высшей степени неэффективной. Опросы, которые Пия проводила в школах, обнаружили — несмотря на

развернувшуюся кампанию — полное непонимание проблемы и общий недостаток знаний. Пия вплотную занялась выяснением причин такого положения дел, с тем чтобы найти новые, более эффективные методы.

После опросов сотен людей стало ясно, что работу по профилактике СПИДа невозможно вести едиными для всех методами. В каждом регионе мира существуют свой язык, социальные табу, правила и обычаи, и их необходимо принимать во внимание. Например, в некоторых районах Индии брошюры о СПИДе учителя просто сжигали; они считали, что тексты содержат слишком откровенные иллюстрации и детей просвещать такими методами неэтично. Во многих штатах страны преподавание полового воспитания запрещалось.

Пия решила заняться проблемой подготовки печатных материалов с учетом местных традиций Индии, которые бы обеспечили высокий уровень усвоения знаний. Воодушевленные стремлением изменить ситуацию к лучшему, Пия и междисциплинарная команда исследователей из Стэнфорда проводили бесчисленные эксперименты, тестируя самые разные подходы — от использования схематических рисунков до иллюстраций медицинского характера и огромного количества разнообразных метафор и аналогий. Потратив годы на исследования и работу методом проб и ошибок, исследователи создали серию видеоматериалов с двухмерными персонажами, приемлемыми с точки зрения общественных представлений Индии и легкодоступными для понимания. Стараясь добиться максимальной точности текстов, исследователи снова и снова переводили их, устраняя ошибки. В результате были сделаны важные наблюдения и неожиданные открытия. Например, в некоторых местных языках слова «лечение» и «излечение» передаются одним словом, что порождало неправильное представление о том, что СПИД можно вылечить, хотя это не так.

Далее следовало добиться одобрения подготовленных материалов общественностью — учителями, родителями и

правительством. Пия заручилась поддержкой со стороны знаменитостей Индии, в том числе известных актеров и музыкантов. Она испробовала все возможные способы, чтобы увлечь их своей программой, постаралась выяснить, что конкретно убедило каждого человека принять решение помогать ей. Одних привлекло само исследование, других затронули положительные результаты просветительской кампании, на третьих произвел впечатление список знаменитостей, оказавших поддержку команде Пии.

В главах 3 и 4 раскрывается тесная связь между мотивацией и экспериментированием. Творческое решение проблемы зависит от того, насколько серьезно вы относитесь к ее изучению, что, в свою очередь, ведет к новым исследованиям в поисках эффективного решения. Результаты экспериментов дают новую информацию, которая подпитывает мотивацию. Это и есть, как говорят инженеры, контур подачи вперед по цепи: мотивация ведет к экспериментированию, которое, соответственно, стимулирует мотивацию и способствует организации еще большего количества экспериментов. Именно так из крохотных семян вдохновения вырастают великие идеи.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Потренируйтесь создавать претотипы. Выбрав несколько проблем-возможностей – больших или малых, придумайте и выполните разные виды претотипов, чтобы оценить целесообразность разных решений. Например, как создать претотип приготовления нового блюда для ресторана, подушки со встроенным будильником или приложения, предлагающего циклы персональных тренировок. Подумайте, какой из методов применить к каждому из них: [«механического турка»](#), [Пиноккио](#) или [фасада](#).
2. Вернитесь к списку ваших побудительных мотивов (см. [практические задания к главе 3](#)) и разработайте

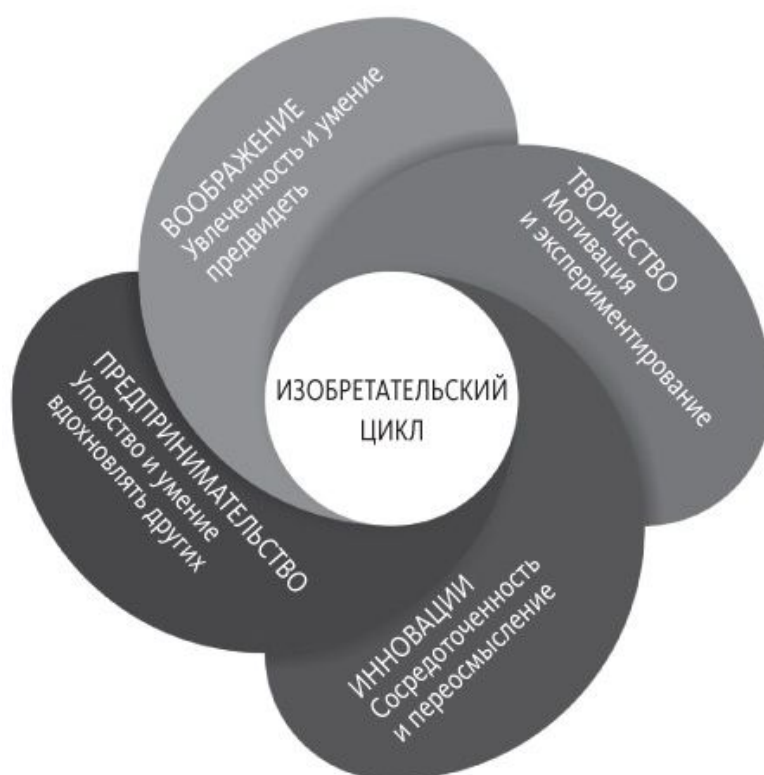
эксперименты, затрагивающие эти проблемы или возможности.

3. Проведите эксперимент: попробуйте сделать что-либо такое, чего вы никогда не делали раньше, и посмотрите, что из этого выйдет. Это может быть социальной, физической или интеллектуальной задачей. Оцените результаты и извлеките для себя уроки. Побуждает ли вас это на проведение новых экспериментов в данной области?

ЧАСТЬ III

ИННОВАЦИИ

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ И ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ



Мысленное представление морского побережья — это действие воображения. Создание морского пейзажа — творчество. Разработка нового способа уловить и передать красоту волн — инновация.

Кэтрин (Кэй) Янг в процессе совершенствования уникальной техники изображения величия океана прошла этот путь. Такое мировосприятие требует большой сосредоточенности и способности взглянуть на знакомую технику свежим глазом.

Кэй выросла в прибрежном районе штата Виргиния. Ее всегда влекло к воде. Чтобы научиться изображать морские волны, она начала брать уроки живописи и настолько отточила свою технику, что с помощью масляных красок умела безукоризненно точно передавать движение воды и мощь волн, разбивающихся о берег. Для Кэй живопись была хобби, которому она посвящала свободное время, учась в колледже и медицинской школе, а затем работая пластическим хирургом в Сан-Франциско.

Однажды Кэй почувствовала, что в ее творчестве наметился некоторый застой, и решила придать своему мастерству новый уровень. Перебирая старые художественные принадлежности, она обнаружила золотую фольгу, которую когда-то использовала для декорирования мебели, и решила поэкспериментировать: покрыла фольгой маленькую деревянную доску. Стало интересно: что получится, если написать морской пейзаж поверх золотой фольги. Результат оказался потрясающим.

Когда Кэй писала морские волны по фольге, нанося тонкие слои масляной краски, металл слегка просвечивал сквозь нее. Хотя фольги фактически не было видно, металлическая основа существенно меняла характер отражения света, обогащая пейзаж более выразительной игрой света и тени, чем на картинах, написанных в традиционной манере масляной живописи. Благодаря способности Кэй передавать пейзаж в тончайших деталях, картина, написанная на новом типе основы, производила такое впечатление, словно перед глазами не картина, а вид на океан через окно в естественном освещении.

Несколько лет Кэй экспериментировала с новой техникой. Используя в качестве основы золотую и серебряную фольгу, она пыталась передать стихию океана и неба над ним в любое время дня и при разной погоде. Такой метод созвучен желанию Кэй использовать создание морских пейзажей для спокойных раздумий над собственной жизнью. Свою серию картин она назвала «Место для размышлений».

Кэй никогда не изобрела бы инновационную технику, если бы не годы совершенствования художнических навыков и поиска новых методов, бросающих вызов сложившимся представлениям о технике масляной живописи. В этом ключ к инновациям: используя воображение (увлеченность и умение предвидеть) и творчество (самотивацию и экспериментирование) как основу, прийти к осознанию необходимости инноваций (сосредоточенности и переосмыслению) и выдвинуть уникальную идею.

Перед вами черно-белая фотография картины Кэй. Это наглядное напоминание о том, что источником инноваций служат целеустремленность, преданность делу и способность взглянуть на привычные вещи под новым углом.



Кэтрин Янг. Приглашение

ГЛАВА 5

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ: ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ МУСОРА

Как-то я прилетела в аэропорт Ньюарк Либерти, села в такси и поехала в отель. По обыкновению начала болтать с шофером. Он из Гаити, родной язык французский, у него двое маленьких детей. Вот уже 15 лет он работает таксистом по 14–16 часов в день с одним выходным днем в неделю. Ему приходится по 3 часа ждать клиентов в аэропорту, он рассчитывает заработать около 50 долларов за каждую из трех поездок в день, но едва сводит концы с концами. Оказалось, что таксисты проводят в аэропорту в среднем по 9 часов в день, ожидая следующего пассажира в помещении, где большую часть времени смотрят телевизор. Расчеты показывают, что более 50 часов в неделю в течение 15 лет — это почти 40 тысяч часов. Огромная цифра! Что могло бы произойти, используйте он хотя бы часть этого времени на овладение каким-либо новым навыком, например научился бы писать программные коды или показывать фокусы?

Конечно, это крайний случай, однако большинство из нас действительно много времени тратят зря. Давайте посчитаем: в сутках 24 часа. Если 8 часов из этого времени вы спите и 5 часов тратите на личные нужды, например на еду и душ, у вас остается 11 часов в день. Это 77 часов в неделю. Если 50 часов в неделю вы заняты на работе, то у вас еженедельно остается еще 27 часов, или более 1400 часов в год. Это колоссальное количество времени, которое можно потратить как угодно.

Мы все имеем в своем распоряжении одни и те же 24 часа, и только от нас зависит, на что мы их потратим. Я часто напоминаю себе, что у президента компании, лауреата Нобелевской премии и олимпийского чемпиона есть те же 24 часа в сутки, что и у меня. Они нашли способы, позволившие

добиться впечатляющих результатов за то же самое время, которым располагает каждый из нас.

Но вернемся к таксисту. Оказалось, что у него есть сертификат на право заниматься ремонтом систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, но он решил не работать в этой сфере, так как оклад там ниже, чем у шофера такси. Он отказался от долгосрочной карьеры, при которой мог бы продвигаться по службе, обрести личную независимость и получать более высокую заработную плату, променяв все эти блага на краткосрочную выгоду. Данный феномен называется *прекрасстинацией* (склонность как можно скорее выполнить задачу или хотя бы начать ее выполнение; при этом человек понимает, что если бы он не спешил и приложил больше усилий, то получил бы лучший результат). По сути, это выбор в пользу быстрого и легкого пути, даже если в долгосрочной перспективе результаты окажутся менее значимыми.

Вот краткое описание исследования о прекрасстинации, проведенного в Пенсильванском университете.

Чтобы проверить способность человека к прекрасстинации, исследователи Дэвид Розенбаум, Ланьюн Гонг и Кори Адам Поттс вывели 27 студентов на аллею, с обеих сторон которой стояло по желтому пластиковому ведерку, наполненному мелкими монетами. Справа ведро стояло ближе к стартовой линии, слева — к финишу. Каждого студента попросили донести одно ведро до конца аллеи.

К удивлению исследователей, большинство испытуемых выбрали ведро, стоявшее ближе к старту, но дальше от финишной линии. Таким образом, получилось, что им пришлось пройти более длинный путь. После выполнения задания многие говорили примерно следующее: «Я хотел справиться с заданием как можно быстрее».

Очень многие из нас поступают так же. Мы делаем выбор в пользу краткосрочной выгоды, упуская шанс на достижение успеха в долгосрочной перспективе. Наводя порядок в доме, разве вы не засовываете вещи в ящик для всяких, по большей части ненужных, мелочей, вместо того чтобы потратить чуть больше времени, разобрать их и что-нибудь выбросить? Или, разрабатывая проект, не стараетесь «срезать некоторые углы», чтобы поскорее закончить? В мире технологий такое поведение

называется техническим, или проектным, долгом. Под долгом подразумевается работа, которую рано или поздно нужно выполнить, чтобы довести до полного завершения. Многие компании готовы брать на себя этот долг, стремясь как можно быстрее получить готовый продукт. Однако они знают, что, если долг не «погасить», он будет накапливаться, со временем только усложняя и удорожая работу.

Чтобы выбрать значимую цель и полностью сконцентрироваться на ее осуществлении, не пытаясь «срезать углы», требуются серьезные усилия и целеустремленность. Вы можете сильно вдохновиться на проведение ряда краткосрочных экспериментов, подтверждающих целесообразность вашей идеи, но, обнаруживая неспособность к стабильной, сосредоточенной работе, не добьетесь результатов в долговременной перспективе. О чем бы ни шла речь — о производстве фильма, создании компании или работе фокусника, — для реализации цели требуется нечто большее, чем мотивация и готовность к экспериментированию: это необходимые, но недостаточные условия. Например, быстро можно сделать раскадровку для фильма, набросать на салфетке бизнес-план или купить набор принадлежностей фокусника. Но за такими действиями должны последовать другие этапы, когда вы полностью отдадитесь реализации поставленной цели. Вроде бы очевидный шаг, но многие его не делают.

Главное условие сосредоточенной работы ради достижения цели — умение найти для этого достаточно времени. Но сказать-то легко, а вот перенести цели на передний план, отдавая им приоритет перед другими отвлекающими факторами, оказывается не так просто. Проблема, с которой сталкиваются многие, заключается в том, что они заполняют свое время теми или иными занятиями и обязанностями, а когда все дни и недели уже расписаны, не могут найти возможности добавить в свое расписание что-либо новое. Люди заняты тем, что должны делать ежедневно, поэтому времени на то, что хотелось бы сделать, у них нет.

С годами я нашла метафору, помогающую мне добавлять и исключать какие-либо обязательства, с тем чтобы полностью сосредоточиться на наиболее важных вещах. Я представляю свою жизнь в виде пресс-компактора для бытового мусора. В начале нового проекта мои обязанности заполняют компактор доверху. Затем, по мере накопления опыта, я утрамбовываю содержимое компактора, и предстоящие задачи занимают меньше места. Например, когда я первый раз организовывала большую конференцию, мне пришлось потратить уйму времени на составление программы и создание сетевых ресурсов. При планировании второй конференции у меня уже был список ресурсов: я знала, что оказалось эффективным в прошлый раз, поэтому теперь усилий потребовалось гораздо меньше. Это позволило мне спокойно заниматься другими проектами. Чем больше опыта я приобретала, тем меньше времени занимала организация очередной конференции и тем больше проектов я могла вести параллельно.

По сути, в ваш компактор попадает каждое новое дело. Если для его выполнения достаточно имеющихся навыков и ресурсов, оно с самого начала занимает меньше места. И всякий раз, когда вы выполняете новое задание, содержимое компактора утрамбовывается, так как вы работаете все эффективнее, оставляя больше места для новых проектов. По мере нарабатывания опыта компактор уплотняет содержимое, освобождая все больше места для новых задач. Однако в конце концов он все-таки заполняется доверху, и вы больше ничего не можете добавить. Теперь пора избавляться от мусора.

Существует три способа разгрузить компактор. Во-первых, выбросить часть содержимого. Во-вторых, передать его другим людям, которые добавят уже отработанное вами в свои компакторы. Наконец, вы можете продолжать хранить накопленное в компакторе. Ниже приведены примеры использования этих способов в моем случае.

В течение двенадцати лет я занималась организацией конференций под названием «Круглые столы по проблемам

предпринимательского образования». Сначала в Стэнфорде проводилась одна конференция в год, и в течение нескольких месяцев ее подготовка занимала большую часть моего времени. Через несколько лет я приобрела некоторый опыт и готовила мероприятие гораздо быстрее. Мы также стали проводить ежегодную конференцию в Европе, затем добавили еще по одной в Азии и Латинской Америке и, наконец, на Ближнем Востоке.

Вскоре я поняла, что мои возможности по организации и проведению этих мероприятий, наряду с выполнением других обязанностей, достигли предела. Рассмотрев и взвесив возможные варианты, я переложила ответственность за все международные программы на новую сотрудницу. Она начала с пустого компактора, наполнив его уже действующими конференциями. После приобретения опыта моя коллега уплотнила содержимое компактора и добавила в него несколько дополнительных программ. Это помогло существенно расширить диапазон предлагаемых для обсуждения тем и задач, чего я не смогла бы добиться собственными силами.

При организации Международного турнира инноваций я выбрала иной путь. Проект начинался как практическое занятие в моем творческом классе, затем перерос в соревнование в рамках кампуса и, наконец, превратился в международный турнир. Работа, связанная с его организацией и проведением, в течение нескольких недель занимала все время нашей команды, ни на что другое не оставалось ни минуты. Предстояло сделать выбор: увеличить штат либо отказаться от соревнования. Мы решили записать все, чему научились, составить на основе приобретенных знаний подробную инструкцию и уступить эту работу другим. Эксперимент оказался замечательным, но мы решили выбросить его из нашего компактора.

Однако кое-что я храню в своем компакторе постоянно, несмотря на трудоемкость, например курсы моих лекций, ежегодно требующие одинаковых затрат времени и сил. Каждый год формируется новый состав преподавателей, и мы

берем на себя новые проекты и задания. Все это своего рода постоянные арендаторы в моем компакторе. Я всегда могу передать их другим специалистам или отказаться от них, но на сегодняшний день это мои основные обязательства, вокруг которых я выстраиваю свою работу.

Данная метафора представляется мне полезной, поскольку напоминает о необходимости периодически избавляться от мусора. Всегда существуют проекты, которые можно передать кому-либо или вообще закрыть. Делегирование позволяет проекту процветать, одновременно высвобождая мое время для выполнения параллельных задач, а его ликвидация дает возможность полностью сосредоточиться на новых инициативах.

Но все же остается открытым вопрос: почему так сложно выбросить мусор из компактора? Думаю, вся сложность — в определении приоритетов. А эта проблема — следствие того, что мы не вполне понимаем, как поступать, переходя от жизни в дефиците, когда должны мириться с множеством ограничений, к жизни в изобилии, в которой приходится проявлять большую разборчивость. Если не изменить менталитет дефицита на менталитет изобилия, мы окажемся у шведского стола, хватая с него больше того, что сможем прожевать.

Чем больше знаний и опыта вы приобретаете, чем больше ресурсов контролируете и чем больше людей знаете, тем чаще возможности воплощаются в жизнь: к вам обращаются за помощью в реализации проектов, а вы получаете необходимые средства для разработки собственных инициатив. В результате тонкая струйка возможностей превращается в ручей, а затем и в стремительную реку.

Какие же из имеющихся возможностей следует использовать? Вот несколько советов, помогающих сделать правильный выбор.

- Установите, что в данный момент для вас важнее всего — рост вашего влияния, повышение заработной платы, расширение круга друзей, улучшение здоровья или что-либо иное. Определившись с целями, выбирайте соответствующие им занятия и обязанности.
- Честно рассчитывайте время, необходимое для выполнения каждого дела. Основная часть задач занимает больше времени, чем мы предполагаем. Например, на каждый учебный час приходится несколько часов подготовки к уроку (лекции), месяцы уходят на планирование какого-либо мероприятия и годы — на овладение новым навыком.
- Мысленно перенеситесь в будущее. Когда вы просматриваете ежедневник, расписанный на много недель или месяцев вперед, вам, как правило, кажется, что впереди еще очень много времени. Однако когда приближается конкретная дата, оказывается, что вы заблуждались. Научитесь рассчитывать, каким временем вы действительно располагаете, и предвидеть свое настроение, когда наступит дедлайн.
- Не торопитесь принимать решения. Не чувствуйте себя обязанными немедленно сказать «да» или «нет». И внешние, и внутренние возможности должны немного «отстояться», чтобы вы поняли, как поступать дальше. Сохранят ли они свою притягательность для вас через несколько недель?
- Рассматривайте возможности в более широком контексте. Попробуйте сформировать пакет проектов на неделю или месяц и сравните их. Гораздо легче определить ценность какого-либо предложения в сопоставлении с другими идеями.
- Задействуйте людей. Попросите друга или коллегу, которым вы доверяете, помочь вам оценить ту или иную идею или возможность и сделайте то же самое для него. Это поможет вам обоим не отвлекаться от выполнения наиболее важных задач.

- Сохраняйте веру в то, что перед вами будут открываться все новые возможности. Часто мы боимся, что если откажемся от какого-либо предложения, то других предложений не последует. Как правило, эти опасения напрасны. Люди понимают, что обстоятельства бывают разными, и при необходимости снова обратятся к вам, особенно если вы сами предложите свои услуги.

Признаю, это трудно. Необходимо провести серьезный самоанализ и определить самое важное на данный момент, честно оценить имеющиеся возможности и проявить твердость, чтобы отказаться от того, что не соответствует вашим целям. Как весьма мудро заметил Брюс Ли, «каждый день надо не увеличивать, а уменьшать. Отбросьте все несущественное!».

Мало отдавать себе отчет в том, на что мы тратим свое время, важно также внимательно следить и за своими мыслями. Например, предположим, что вам долго приходится добираться до работы. Как вы используете это время — обдумываете проблемы, которые нужно решить сегодня, общаетесь с друзьями по телефону, слушаете аудиокнигу или подкаст либо спокойно медитируете, чтобы прочистить мозги? Выбор за вами, но ваше решение должно быть продиктовано определенной целью. В сущности, то, чем вы занимаете свой ум, так же важно, как и то, чему вы отдаете время. Мозг постоянно обрабатывает информацию, и каждый из нас должен решить, какой она должна быть. Вы можете занять ум не-серьезными мыслями или же использовать его для обдумывания путей к достижению четко обозначенной цели, что вполне окупит вложенные усилия. В сущности, внимательность и образ мышления — ваш самый ценный капитал.

Кроме того, мысли влияют на наше физическое состояние, что, в свою очередь, воздействует на наши мысли. Например, когда мы волнуемся, сердце начинает биться быстрее. Мозг интерпретирует такое состояние как стрессовую ситуацию, что

приводит к еще более учащенному сердцебиению. Эта петля прямой связи может выйти из-под контроля, провоцируя состояние повышенной тревожности. Умение регулировать и сглаживать данный процесс крайне необходимо, поскольку подобные симптомы не только вызывают неприятные ощущения, но и мешают осуществлению целей.

Примером может служить Джастин Розенштайн, о котором говорилось выше. Он рано понял, что лидерство требует контроля не только над собственными мыслями, но и над душевным состоянием. Вот небольшой отрывок из его речи в Стэнфорде.

Важнейшая составляющая лидерства — умение управлять своей психикой <...>. Сколько человек в этой аудитории слышали что-то наподобие голоса в голове, который вроде звучит как ваш собственный, но говорит вам, что вы плохо делаете то или другое? Это голос сомневающийся и оценивающий. Его очень легко принять за свое «я», потому что он вроде бы озвучивает ваши мысли, но это совсем не так. Его можно сравнить с тем, как если бы в вашей голове поселился назойливый критиканствующий сосед по комнате. Теперь <...> вы непременно услышите его <...>. Я потратил кучу времени и сил на медитацию, но до сих пор слышу этот голос. Однако разница в том, что сейчас у меня другое отношение к нему. Я слышу голос и говорю: «Спасибо, я оценил твоё стремление помочь. Ты можешь болтаться в моей голове, пожалуйста, никаких проблем. Можешь задрать ноги и устроиться поудобнее, будь как дома». Но это не я, а лично я принимаю решения, исходя из других соображений. Поэтому я продолжаю действовать вопреки страху, даже когда внутренний голос просыпается и говорит мне: «Ты все только портишь».

Такой навык часто называют *осознанностью*, что означает сконцентрированное, целенаправленное и безоценочное внимание к своим ощущениям, мыслям и эмоциям в настоящий момент. Как пишет об этом Тит Нат Хан¹⁰, «осознанность дает человеку не только умиротворение и счастье, но и внимательность и ясное осознание настоящего момента». В современном стремительном, пронизанном взаимосвязями мире невероятно трудно осознанно сосредоточиться на чем-либо. Мы часто делаем несколько дел одновременно, постоянно прерываясь и отвлекаясь. Электронные письма, текстовые сообщения, телефонные звонки, заманчивые обновления в

социальных сетях и болтовня коллег в офисе вынуждают нас все время отвлекаться, перенося внимание с одного на другое. Исследования показывают, что это существенно снижает качество и количество наших конечных результатов.

Тристан Харрис, разработчик программного обеспечения, несколько лет изучает, на что люди тратят свое время: ему важно создать продукт, помогающий делать это более разумно. В выступлении на конференции TED в Брюсселе он сравнил постоянную проверку электронной почты, новых загрузок и (или) обновлений в социальных сетях с развлечением на игровых автоматах. Ожидание загрузки нужного ресурса, с тем чтобы узнать, не появилось ли там чего-либо нового, напоминает азартную игру. Хотя на это уходят мгновения — подобно мелким монеткам, которые мы бросаем в щель автомата, — в конечном счете они суммируются в целое состояние. Если не обращать внимания на то, как мы расходует свое время, этот ценный ресурс утечет как песок сквозь пальцы.

Эллен Лангер, социальный психолог из Гарварда, проводила длительное исследование по проблемам осознанности и получила потрясающие данные, позволяющие лучше понять влияние целенаправленного внимания на творчество и эффективность деятельности в целом. Вот отрывок из недавнего интервью с Эллен, опубликованного в Harvard Business Review.

Осознанность предполагает умение замечать новое вокруг нас. Делая это, вы лучше ощущаете свое присутствие в настоящем моменте. Это повышает вашу восприимчивость к контексту и разным взглядам на ту или иную ситуацию. В этом суть активной вовлеченности в процесс той или иной деятельности <...>. Я занимаюсь изучением этого вопроса около сорока лет и вижу, что осознанное отношение к любым действиям дает более позитивные результаты <...>. Неважно, что вы делаете, — едите сэндвич, берете (даете) интервью, работаете над каким-то устройством, пишете отчет, — вы делаете это осознанно либо бездумно. В первом случае ваше отношение накладывает отпечаток на то, что вы делаете. Среди тех, кто достиг высот в той или иной области, — руководителей крупнейших компаний мира, знаменитых артистов, художников и музыкантов, выдающихся спортсменов, лучших учителей и механиков — вы найдете людей, осознанно относящихся к делу, поскольку такое отношение — единственно возможный путь вверх.

Профессор факультета коммуникаций Стэнфорда Клиффорд Насс занимался изучением последствий выполнения нескольких задач одновременно. Он обнаружил, что те, кто считает себя мастером многозадачности, как правило, в действительности демонстрируют очень плохие результаты. Чем больше задач они пытаются выполнять одновременно, тем менее продуктивно работают и вдобавок не замечают ошибок, допускаемых в процессе работы.

Насс и его коллеги провели исследование, во время которого людям, считающим себя «многозадачниками», показывали наборы только из двух красных прямоугольников или из них же, но в окружении двух, четырех или шести четырехугольников синего цвета. Каждая конфигурация демонстрировалась дважды. Испытуемые должны были определить, занимали ли два красных прямоугольника на второй схеме то же положение, что и на первой, не обращая внимания на окружающие синие фигуры. По сравнению с итогами работы тех, кто редко прибегает к многозадачности, результаты оказались удручающими. Следовательно, частое выполнение нескольких задач одновременно ухудшает способность человека к концентрации внимания.

Сосредоточенность на выполнении одной задачи в течение длительного времени ведет к гораздо более высокой продуктивности и творческой отдаче. Вот что говорит по этому поводу Дэниел Левитин, автор книги «Организованный ум. Мышление в век информационной перегрузки»¹¹:

Если вы хотите повысить свою продуктивность и креативность и стать более энергичным, с точки зрения науки вам следует разделить свой день на несколько периодов для разных занятий. Ваше общение в социальной сети должно происходить в отведенное для этого время, а не прерывать постоянно другие занятия в течение всего дня <...>. Творческая отдача возрастет естественным образом, как только мы укротим стремление к многозадачности и вплотную займемся одним делом в течение стабильного отрезка времени, скажем, 30–50 минут.

Грег МакКеон в книге «Эссенциализм. Путь к простоте»¹² тоже пишет о важности целенаправленного внимания,

подчеркивая, что концентрация — не только предмет, но и процесс. Это важно, поскольку успех достигается не только самим сосредоточением, но и процессом выбора правильного объекта, на котором следует сконцентрировать внимание. МакКеон придумал схему, иллюстрирующую ценность неделимого внимания, а также внимательность к наиболее значимым занятиям.



В качестве примера Грег приводит Билла Гейтса и Уоррена Баффета, признающих, что ключ к их успеху — способность сконцентрироваться на правильно выбранной задаче. Они рассматривают себя как «главных редакторов», которые отбирают темы, заслуживающие пристального внимания. МакКеон пишет:

Умение сосредотачивать внимание на главном — это мощная способность, возможно, самая мощная в мире, где на нас обрушивается лавина отвлекающих идей, информации и чужих мнений. Однако если мы хотим постоянно отдавать все силы выполнению важнейшей задачи, необходимо развивать в себе обе способности — концентрироваться и правильно выбирать объект. Только тогда можно убедительно ответить на вопрос: «Что действительно важно в настоящий момент?»

Его рассуждения перекликаются с классической работой Стивена Кови, автора книги «Семь навыков высокоэффективных людей»¹³. Кови считает источником успеха понимание важности и срочности всего, что мы делаем. Его модель включает четыре категории деятельности: срочная и важная, срочная и неважная, несрочная и важная, несрочная и неважная. Он утверждает, что 90% людей тратят большую часть времени на вещи срочные и важные и 10% — на «безделье», занимаясь несрочными и неважными делами. Другие тратят большую часть времени на срочные, но неважные вещи. Они считают, будто делают что-то полезное, но в действительности просто транжирят время.

Кови пишет, что эффективные люди сосредоточены на выполнении важных задач, даже если они несрочные. Это может показаться парадоксальным, но он настоятельно советует тратить большую часть времени на решение задач, которые важны, но не считаются срочными (сюда относятся долгосрочное планирование и выстраивание взаимоотношений с другими людьми). Благодаря такой подготовке с расчетом на будущее вы сможете успешно выполнить свою работу, и ваша эффективность резко возрастет. Количество кризисов и проблем сократится до приемлемого уровня, поскольку вы будете продумывать свои шаги заранее, сосредотачиваясь на первопричинах проблем.

Существует целый ряд способов, помогающих концентрироваться на самых важных задачах. Один из них — поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте. Захламленность ненужными вещами приводит к значительной когнитивной нагрузке на мозг. Исследователи из Принстонского и Иллинойского университетов с помощью функциональной магнитно-резонансной томографии продемонстрировали: чем больше вещей борются за ваше внимание, тем менее вы способны сосредоточиться на чем-либо одном и тем больший стресс испытываете. Образно говоря, чем больше мусора вокруг, тем больше его и в голове.

За вдохновляющими примерами обратимся к лучшим шеф-поварам. Они придумали метод, который называется французским словом *mise-en-place* и обозначает практику подбора и правильного размещения всех необходимых составляющих перед началом приготовления пищи. Исключая все отвлекающие факторы, такой порядок обеспечивает дисциплину и сосредоточенность на основной задаче. У многих шеф-поваров данная практика плавно перетекает в обыденную жизнь за стенами кухни. Они руководствуются концепцией *mise-en-place*, стараясь учитывать степень важности каждой минуты и любого ресурса, даже когда не занимаются кулинарией.

Наряду с наведением порядка и расчисткой рабочего пространства для улучшения концентрации стоит позаботиться о поддержании остроты и работоспособности вашего ума. Наши профессиональные навыки страдают от недостатка отдыха. Исследование, проведенное Уильямом Киллгором в Гарвардской медицинской школе, подтверждает выводы предыдущей работы и показывает, что недосыпание негативно влияет на когнитивные способности в целом. Исследование (как и другие подобные изыскания) показывает, что лишение сна приводит к замедлению мыслительного процесса, нарушению памяти, затрудняет обучение и снижает быстроту реакции. Короче говоря, количество и качество сна существенно влияет на нашу деятельность в период бодрствования.

Умение сосредоточиться превращает ум в острый нож, способный проникнуть в самую суть проблемы. Для занятия тем, что для вас действительно важно, необходимо использовать прием разделения времени и внимания, выбросить все лишнее и ненужное, избавиться от потерявших актуальность обязательств и освободить свой ум и рабочее место, чтобы ничто не мешало сосредоточиться на важной работе.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проверьте, как долго вы способны сосредоточенно работать над проектом, не прерываясь. Найдите тихое место и сконцентрируйтесь на задаче, которую вам предстоит решить. Если окажется, что вы легко отвлекаетесь, поищите способы устранения отвлекающих факторов, одного за другим. Например, выключите компьютер, отключите мобильный телефон и уберите с рабочего стола предметы, отвлекающие внимание.
2. Что сложено в ваш компактор? Какие вещи вы можете передать другим людям или выбросить?
3. Вспомните о [матрице, созданной Грегом МакКеонем](#). Способны ли вы не только выбрать в качестве главной цели правильное дело, но и активно сосредоточиться на его выполнении? Если нет, подумайте, что нужно сделать, чтобы попасть в верхний правый квадрант.

ГЛАВА 6

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ: ПЕРЕФОРМАТИРУЙТЕ СВОЙ МОЗГ

Двадцать два года назад мы с моим мужем Майком прожили отдельно два года после семи лет брака. В это невероятно трудное время я сделала открытие, изменившее мой взгляд на окружающий мир.

Во время жизни порознь случалось, что я воспринимала наш брак почти позитивно и мысленно перебирала воспоминания, которые вселяли в меня оптимистичное отношение к браку. Однако бывали и такие дни, когда в памяти всплывали все ситуации, свидетельствующие о нашей несовместимости, и мысль о примирении казалась невозможной.

Однажды я прокрутила в памяти эти мысленные списки и, к своему удивлению, обнаружила, что многое из того, что я ценила в нашем браке, совпало с тем, что меня раздражало. Это навело меня на такую мысль: поскольку картина нашего брака представала в моем воображении, я могла изменить само изображение, изменив точку зрения на него. Смещение фокуса внимания на положительную интерпретацию совместной жизни в противоположность отрицательной давало возможность найти пути к восстановлению брака. С тех пор прошло больше двадцати лет (мы только что отметили тридцатую годовщину), и мы оба очень высоко ценим то, что, пережив сложный период нашей жизни, сумели прийти к примирению.

Способность изменять систему взглядов актуальна не только для отношений в браке. Она востребована во всех сферах жизни, необходима для творческого решения самых разных проблем и служит одним из главных условий создания инноваций. Наше мировоззрение, или система взглядов, обусловлено опытом прошлой жизни, текущими обстоятельствами и душевным

состоянием. Уяснив это, можно активно менять свой угол зрения, раскрывая суть чего-то важного. Конечно, некоторые наши взгляды укоренены довольно глубоко и изменяются с трудом. Но, приложив некоторые усилия, даже их можно скорректировать. Мы способны переосмысливать и мелочи типа компьютерного пароля, и такие масштабные явления, как профессиональный рост.

В 2011 году дизайнер Маурисио Эстреллья пребывал в отвратительном настроении в связи с болезненным расторжением брака. Поэтому требование компьютера сменить пароль (что случалось с раздражающей регулярностью) не взволновало его, а, напротив, только подлило масла в огонь: в тот момент Маурисио решил подойти к проблеме пароля с другой стороны. Приведу краткое изложение его истории.

Когда раздражение улеглось, я вспомнил совет своего бывшего босса Расмуса. Каким-то образом он комбинировал списки неотложных дел с паролями, и мне пришло в голову использовать расширенный вариант этой комбинации.

Я собираюсь использовать пароль, чтобы изменить свою жизнь <...>.

Мой пароль стал своего рода индикатором. Он напоминал мне, что я не должен чувствовать себя жертвой недавнего развода и что у меня достаточно сил, чтобы пережить эту ситуацию.

Я придумал такой пароль: «Forgive@h3r». В оставшиеся дни недели приходилось набирать его несколько раз в день...

Мысленно я все время напоминал себе: «Прости ее». Это несложное действие изменило мое отношение к бывшей жене. Постоянное напоминание о том, что я должен простить ее, заставило меня принять то, что случилось в конце нашего брака, и найти новый способ борьбы с депрессией, в которую я погрузился.

В последующие дни мое настроение резко улучшилось. К концу второй недели я заметил, что пароль стал утрачивать силу, а его эффект снизился. Помогло быстрое обновление «мантры». Каждый раз, набирая пароль, я мысленно говорил себе: «Я прощаю ее». Исцеляющий эффект вернулся почти сразу <...>.

Через месяц мой дорогой сервер Exchange снова потребовал обновить пароль. Я вспомнил о том, что давно должен был сделать.

Мой пароль стал таким: «Quit@smoking4ever».

Догадываетесь, что произошло дальше. Я не разыгрываю вас. Я бросил курить за одну ночь.

Еще через месяц я придумал другой пароль: «Save4trip@thailand».

Угадайте, куда я отправился три месяца спустя? В Таиланд!

Йэн Урбина пишет в *New York Times*, что люди используют пароли в качестве способа мотивации на победу в гонках, для запоминания важной даты или желая сохранить что-либо в секрете. Очевидно, что такой, в сущности, пустяк, как пароль, помогает овладеть навыком переосмысления ситуации.

Даже если мы не проявляем особой активности в выборе системы взглядов, она все равно у нас есть. Например, слушая песню и не всегда полностью разбирая слова, мы пытаемся угадать их исходя из собственной системы представлений. Этот феномен называется мондегрин (англ. *mondegreen*), или ослышка. Вот как его описывает Алина Симон в выступлении на Американском общественном радио.

Слово «мондегрин» впервые появилось в эссе писательницы Сильвии Райт, где она говорит о неправильном восприятии строки из шотландской баллады «Прекрасный граф Морей», которая в действительности звучит так: «They have slain the Earl o'Moray, and laid him on the green».

А что услышала она? «They have slain the Earl o'Moray and Lady Mondegreen»!

Оказывается, существует научное объяснение того, почему люди так часто неверно понимают тексты песен или стихотворений. Вот первое, что нужно уяснить. «Когда мы понимаем, *что* говорит какой-то человек, это всегда, по крайней мере отчасти, галлюцинация», — считает Марк Либерман, лингвист из Пенсильванского университета. Извлечение смысла из звука зависит от сочетания того, что мы слышим, и того, что ожидаем услышать. «Часть того, что мы понимаем, исходит из звука, который проникает в наше ухо», — поясняет Либерман. Но «часть того, что мы понимаем, исходит из ожиданий, формирующихся в мозге».

Каждый день мы интерпретируем действия других людей, заключая их в рамки собственных представлений. И часто ошибаемся. Я отчетливо помню ситуацию, в которую попала на встрече со слушателями несколько лет назад. Один молодой человек постоянно проверял свой мобильник и кому-то отправлял сообщения. Я сочла, что он ведет себя некорректно, и мысленно сурово отчитала его. Однако в конце встречи юноша извинился передо мной. Оказалось, что его новорожденный сынишка попал в больницу, а переписывался он с женой, чтобы узнать о состоянии ребенка. Я поняла, что мое предположение было совершенно неверным, и больше не воспринимала его как

невежу — наоборот, он производил впечатление человека, необыкновенно преданного делу, поскольку все-таки пришел на встречу, несмотря на сложные семейные обстоятельства.

Итак, какое отношение все это имеет к инновациям? Важно понимать, что система взглядов определяет наше восприятие проблем и возможностей, с которыми мы сталкиваемся, а также тип генерируемых нами идей. Изменяя свои представления, мы высвобождаем множество свежих мыслей и чем основательнее перерабатываем собственную систему представлений, тем более уникальные идеи у нас рождаются. Таким образом, переосмысление становится мощным инструментом выявления возможностей.

Вы наверняка слышали выражение «Кризис — ужасная вещь, если ей не воспользоваться». Приписываемое американскому экономисту Полу Ромеру, оно напоминает о том, что переосмысление позволяет рассматривать большие проблемы как большие возможности. Вот пример, который касается меня лично. Во время финансового кризиса 2008 года наша работа оказалась под угрозой срыва: мы опасались, что средств на финансирование Стэнфордской программы технологичных предприятий будет недостаточно, поскольку многие из тех, кто делал пожертвования, вряд ли смогут и дальше поддерживать работу нашего центра. Мы использовали ситуацию как шанс переосмыслить стратегию оплаты программ, решив искать поддержку за пределами привычного источника финансовой помощи в Кремниевой долине. По сути, мы задумали расширить рамки наших представлений о спонсорах, охватив весь мир, и в результате наладили партнерские отношения с другими странами, от Финляндии до Чили. В конечном счете это улучшило качество предлагаемых нами программ, предоставило новые захватывающие возможности для преподавателей и студентов и обеспечило денежные поступления, необходимые, чтобы пережить экономический спад. Кризис действительно стал источником новых возможностей. Если бы нас не вынудили сомневаться в нашем

статус-кво, нам, скорее всего, никогда не удалось бы найти и использовать новые возможности.

Недавно один слушатель провел презентацию исследования о противостоянии кризисам компаний всех типов, подчеркнув, что для некоторых из них кризис — это новые возможности. В качестве примеров использовались: реакция компании Tylenol на фальсификацию лекарственного препарата; ответ Perrier на обвинения в присутствии бензола в газированной воде; отклик компании Mercedes-Benz на неудачные результаты, которые показал новый автомобиль во время «лосинового теста»¹⁴ в Швеции. Одни организации пытаются бороться с кризисами, прибегая к быстрым и временным мерам, другие используют неблагоприятную ситуацию как возможность укрепить доверие к себе, отвечая на вызовы смелыми инициативами, и в результате становятся еще сильнее, чем до инцидента.

Классический пример — компания Tylenol, в 1982 году попавшая под удар, который мог легко разрушить ее. Реакция этой компании стала образцом для подражания. По неизвестным причинам кто-то подменил капсулы болеутоляющего препарата капсулами с цианидом, в результате чего погибли несколько человек. Председатель правления головной компании Johnson & Johnson принял решение немедленно отозвать препарат из продажи, демонстрируя готовность пойти на любые меры ради безопасности потребителей. Руководители корпорации организовали горячую линию, провели пресс-конференции, чтобы поделиться имеющейся информацией, и объявили о создании новой упаковки, защищенной от фальсификации (заклеенные картонные коробки, пластиковый ободок и запайка из фольги на горлышке бутылки). Новая упаковка была запущена в производство всего через шесть месяцев после кризиса, что продемонстрировало быстроту реакции компании. Все эти меры в итоге укрепили доверие к бренду, несмотря на то, что компания пошла на них вынужденно, под давлением кризиса.

Конечно, такие события никого не радуют. Но если они происходят — а неприятности в принципе неизбежны, — то у нас появляется возможность переосмыслить и расширить видение проблемы или ситуации, хотя раньше мы считали себя неспособными на это.

Почему часто только кризис заставляет взглянуть на привычную ситуацию по-другому и пробуждает инновационное мышление? Чтобы разобраться с этим, давайте вернемся к определению творчества и инноваций.

ТВОРЧЕСТВО ПОРОЖДАЕТ ИДЕИ, НОВЫЕ ДЛЯ ВАС.

ИННОВАЦИИ ПОРОЖДАЮТ ИДЕИ, НОВЫЕ ДЛЯ ВСЕГО ОБЩЕСТВА.

По сути, творческие идеи — результат эволюционного подхода к решению той или иной задачи, тогда как инновационные идеи носят революционный характер. Креативность можно сравнить с родным языком, который мы учим и используем естественным путем всю жизнь, начиная с младенческого возраста. Мы постоянно применяем творческий подход к решению проблем повседневной жизни: что надеть в школу, как добраться до работы в условиях транспортных пробок, что приготовить на обед. В этих случаях целесообразно удовлетвориться первым или вторым правильным ответом, используя творческие, но не инновационные решения.

Инновации — второй язык, дающий нам возможность выйти за рамки первых правильных ответов и найти действительно оригинальное решение. Для этого важно расширить границы воображения, переосмыслить и переформулировать проблему и бросить вызов устоявшимся представлениям. Поскольку с творческим подходом у нас все в порядке — ведь всегда можно найти хотя бы один правильный ответ, — мы чаще всего не считаем нужным искать другие варианты.

Лорен Коллинз в опубликованной в *New Yorker* статье «Любовь в переводе» описывает свои приключения при

изучении французского языка, обращая внимание на различие между использованием родного и иностранного языков. В статье есть такая красивая фраза: «Английский язык — это своего рода трастовый фонд, незаработанное наследство, но каждую крупицу французского языка, которую я положила в банк, я честно заработала сама».

Если заменить слова «английский» и «французский» словами «творчество» и «инновации», получим следующее: «Творчество — трастовый фонд, незаработанное наследство, но каждую крупицу инноваций, которую я положила в банк, я честно заработала сама». Аналогия подтверждает, что инновации — тяжелый труд, в то время как творчество дается легко. Однако так же, как мы учим новые языки, можно научиться и инновационному мышлению.

Наше мышление демонстрирует невероятную гибкость, именно этим объясняется наличие у нас богатого инновационного потенциала. Гибкость мышления можно в буквальном смысле слова наблюдать в мозге. В микроскоп ученые видят на нейронах крошечные шипы, которые появляются и исчезают в ответ на поступающую информацию. На анатомическом уровне исследователи наблюдают функциональные изменения целых отделов мозга вследствие изменения поведения. Этот феномен получил название *гомункулярная гибкость*.

Слово «гомункул» (от лат. homunculus — человек) в современной науке используется для обозначения искаженной уменьшенной модели человеческого тела, на которую проецируются сенсорные и моторные области мозга. Пропорции тела искажены, так как большая часть коры головного мозга ответственна за сенсорную информацию, поступающую от определенных частей тела, включая кисти рук, рот и глаза, и ответную моторную реакцию, тогда как за функционирование рук и ног отвечает гораздо меньшая часть коры. Посмотрите на изображение гомункула, демонстрирующее, как мозг в действительности «видит» наше тело.



Гомункулярная гибкость обусловлена пластичностью работы мозга; он может изменяться в ответ на то, как его используют. Например, если кто-то теряет зрение, то часть мозга, отвечающая за обработку зрительной информации, уменьшается, а зона, обрабатывающая звуковую информацию, увеличивается. Точно так же, когда кто-либо играет на пианино или скрипке, участок мозга, контролирующей моторику пальцев, становится существенно больше. Эта особенность в высшей степени актуальна для инновационной деятельности, поскольку подтверждает способности человека преобразовывать образ мышления.

Данный феномен можно продемонстрировать, используя виртуальную реальность, когда человек надевает специальные очки и наушники, с помощью которых глаза и уши воспринимают фантастический мир, и подключается к компьютеру с помощью закрепленных на теле датчиков. Благодаря сложному программному обеспечению поступающая в мозг сенсорная информация изменяется в зависимости от наших движений, позволяя взаимодействовать с виртуальным миром. В Стэнфордской лаборатории

виртуального интерактивного взаимодействия под руководством Джереми Бейленсона разработаны варианты виртуальной реальности, которые дают возможность пролететь по городу подобно Супермену, поплавать с дельфинами, проследить за собственным процессом старения и даже превратиться в коралловый риф, которому угрожает загрязнение океана. Задача этих исследований — выяснить, как виртуальный опыт изменяет процессы мышления, обучения и поведения людей.

Виртуальная реальность позволяет управлять собственным хвостом или дополнительной рукой. За короткое время мозг приспособляется к управлению подобными приобретениями. Исследователи из Университетского колледжа Лондона отобрали тридцать два добровольца и снабдили их виртуальными хвостами, которыми можно управлять с помощью движения бедер. Затем в виртуальной игре испытуемым нужно было провести хвостом по цветным лампочкам, находившимся вне досягаемости рук их экранных двойников. Никому не объяснили, как управлять хвостом, но все быстро освоили эту премудрость. Всего через десять минут испытуемые могли манипулировать хвостами так же легко, как и руками.

Поскольку по образованию я невролог и увлечена обучением в сфере творчества и инноваций, я стала сотрудничать с лабораторией виртуального интерактивного взаимодействия, чтобы внедрить эту технологию в свой новый курс «Инжиниринг инноваций». Мне хотелось использовать этот инструмент, чтобы дать студентам возможность испытать опыт, который заставил бы их пересмотреть свои представления о реальном мире. Я надеялась, они распространят полученные знания и на реальную жизнь, что поможет им чаще подвергать сомнению устоявшиеся постулаты и переосмысливать проблемы.

Мы получили доступ к нескольким шлемам виртуальной реальности Oculus Rift, которые в комплекте с наушниками создавали эффект пребывания в виртуальной реальности.

Студенты по очереди совершали небольшое путешествие в совершенно иной мир. В одном сценарии они воспринимали окружающее глазами мультяшного слона с длинным болтающимся хоботом, перемещались по фантастическому парку развлечений, полному огромных объектов из вспененной резины. Испытуемые быстро научились управлять хоботом с помощью движения головы: размахивая им, они сшибали здания, подбрасывали в воздух огромные мячи и опрокидывали машины.

После пребывания в виртуальной реальности студенты делали упражнение, связанное с реальным миром: им предлагалось посмотреть на привычные вещи под новым углом, например придумать, как снабдить путешественников необходимыми вещами, не обременяя их чемоданом. Хотя эксперимент был неконтролируемый, студенты отметили, что опыт виртуальной реальности заставил их увидеть мир другими глазами, им стало намного легче по-иному рассматривать проблемы, предлагаемые на занятиях. Среди предложенных идей были дроны, сопровождающие путешественника по территории аэропорта, 3D-принтеры, создающие любые вещи прямо на месте, служба проката в пункте назначения, стандартная униформа, которую носят все, чтобы отпала необходимость в смене одежды, и (моя любимая идея) чемодан, который перемещается по миру независимо от владельца. Когда человек прибывает в пункт назначения, чемодан с чистой одеждой автоматически находит путь к своему владельцу.

Существует много способов переосмыслить свое видение мира, чтобы изменить его, не прибегая к помощи виртуальной реальности. Один из методов — тщательно проанализировать собственные предположения и отнести к ним критически. Докопавшись до сути этих соображений, можно начинать оспаривать их правильность. Обычно я предлагаю перечислить представления команды о различных секторах экономики, от авиаперевозок до зоопарков. Затем прошу, образно выражаясь, перевернуть собранную информацию с ног на голову и предположить, что произошло бы, если бы правильными

оказались прямо противоположные допущения. Например, вот некоторые ассоциации одной из команд слушателей по поводу отелей:

- ключи от номера;
- маленькие кусочки мыла;
- туристы;
- обслуживание номеров;
- шумные коридоры;
- совсем не так, как дома;
- шоколадка на подушке;
- мини-бар;
- расчетный час;
- менеджер по работе с постояльцами;
- телевизор в номере;
- служба уборки номеров;
- дорогостоящее питание;
- звонок-напоминание вместо будильника.

Каждый пункт открывает возможности для новых идей и сомнений. Например, что могло бы произойти, если бы в отеле ввели гибкое время заселения и выписки? Или кто-нибудь из местных жителей, а не консьерж-менеджер помогал бы гостям сориентироваться в городе? Или в отеле была бы оборудована кухня, где в любое время дня и ночи можно что-то приготовить? Или можно было бы выбрать конкретный номер так же, как выбирают место в самолете? Или отели были бы предназначены не только для приезжих гостей, но и для краткого отдыха местных жителей с друзьями и семьей? На основе списка своих представлений студенты придумывали новые концепции для организации отельного бизнеса, противоположные привычным.

Другая команда работала над переформатированием кинотеатров. Пересмотрев привычные представления, студенты выдвинули ряд очень интересных идей, включая новую концепцию кинотеатра «легкое движение», в котором просмотр

кинофильма сочетался бы с занятиями на велотренажере. Вместо того чтобы спокойно сидеть и смотреть фильм, зрители одновременно могли бы заниматься физкультурой. Оплата — по окончании фильма: чем интенсивнее тренировки, тем ниже цены. Прекрасный стимул для занятий спортом!

Еще один путь переосмысления проблемы — предложить самое нелепое решение, на которое вы способны. Такой подход подробно обсуждался в книге «Почему никто не рассказал мне это в 20?»: дурацкие идеи помогают обнаружить ваши представления о том, чего нельзя делать. Например, предложения завтракать конфетами, каждый день носить одну и ту же одежду или добираться автостопом до работы могут показаться абсурдными. Но подобные варианты способны стать стимулом к созданию нового интересного меню на завтрак или необычной моды, а также к обмену идеями.

Недавно я попросила группу слушателей назвать важную для них проблему, которая кажется нерешаемой. Все без исключения сообщили, что им хотелось бы путешествовать, но на это нет денег. Ездить по миру часто и бесплатно — такая задача представлялась невыполнимой. Потом я попросила их выдвинуть худшие идеи для достижения этой цели. Одна из них предусматривала резервирование частного самолета на условиях оплаты после перелета. Мысль казалась нелепой и совершенно безрассудной.

Я снова попросила обсудить задание и постараться найти способ осуществления идеи на практике. И — о чудо! — через несколько минут родилось вполне приемлемое решение: предложен сценарий еженедельного реалити-шоу, в котором группа студентов, достигших двадцати одного года, путешествует по свету и создает новые компании для удовлетворения потребностей местного населения. Зрители каждую неделю видят разные страны, узнают о местной предпринимательской среде и оценивают, как молодые люди пытаются наладить новый бизнес в каждом пункте назначения, где им впоследствии предстоит искать спонсоров для осуществления поставленной задачи.

Теперь возможность без особых затрат путешествовать по миру не казалась нелепой. И хотя проект не был реализован, молодые люди поняли, что новый взгляд на проблему способствует появлению оригинальных идей. Такого рода переосмысление — еще одно из важнейших условий инновационной деятельности.

Посмотрим, как это работает в инновационном бизнесе. Тристан Уолкер, CEO Walker and Company, в сложной жизненной ситуации создал новую компанию. Тристан вырос в бедном районе Нью-Йорка. Еще в детстве он решил добиться достойной жизни и упорно учился, стараясь всегда быть первым в классе. Учителя и наставники заметили целеустремленность юноши и дали ему возможность приобрести опыт и получить хорошее образование. Он поступил в университет Стоуни-Брук, стал лучшим выпускником и нацелился на Уолл-стрит.

В девятнадцать лет Тристан проходил стажировку в банке Lehman Brothers. В первый день работы он вместе с сотней других стажеров совершил экскурсию по залу биржевой торговли. Когда Тристан вошел в зал, трейдер крикнул ему: «Сотри с лица это дерьмо!»

Как любому темнокожему, ему было очень сложно бриться, поэтому он часто ходил с одно-двухдневной щетиной. Современные бритвенные станки снабжены несколькими лезвиями, сконструированными так, чтобы поднимать волоски и срезать их практически у самой поверхности кожи, обеспечивая очень чистое бритье. Для людей с жесткими курчавыми волосами это серьезная проблема; волоски сбиваются максимально близко к поверхности кожи, но, отрастая, становятся не прямыми, а изогнутыми. В результате волосок упирается в кожу изнутри, что ведет к образованию неэстетичных бугорков и вызывает дискомфорт. Застенчивого молодого человека очень смущала такая косметическая проблема, не говоря о том, что он постоянно испытывал неприятные ощущения.

Тристан отправился в аптеку: бритвенные принадлежности, явно предназначенные для афроамериканцев, пылились на нижней полке. Коробку украшала фотография темнокожего старика, но как пользоваться бритвой, было не совсем понятно. Создавалось впечатление, что товар — не для Тристана. Все же он купил станок с несколькими лезвиями, который справлялся со щетиной, но оставлял неизбежные бугорки на коже.

Сложности с бритьем неотступно сопровождали Уолкера на протяжении всего карьерного пути: Уолл-стрит он сменил на Стэнфордскую школу бизнеса, работал в Twitter, Foursquare, а затем в качестве корпоративного предпринимателя — в венчурном фонде Andreessen Horowitz, где занимался поиском идей для создания новых бизнесов. Через десять лет после неприятного случая в зале биржевой торговли он решил заняться проблемой, мучившей его долгие годы. Вместо того чтобы рассматривать трудности с бритьем как неприятность, он решил попробовать превратить ее в благоприятную возможность и создал стартап с венчурным финансированием.

Так была основана фирма Walker and Company, продукты которой наконец-то облегчили жизнь темнокожих мужчин, превратив бритье в несложную и оздоравливающую процедуру. Уолкер и его команда разработали целую линейку товаров, включающую кисточки, лезвия, лосьоны и другие косметические средства, а также инструкции, разъясняющие, как и для чего их использовать.

Тристан создал компанию через десять лет после того, как впервые столкнулся с проблемой бритья. В этом нет ничего необычного. Часто многие годы уходят на подготовку почвы для переосмысления проблемы, чтобы в итоге найти эффективное решение.

Любую жизненную ситуацию можно рассматривать с разных точек зрения. Замечательная история, рассказанная Бенджамином Зандером и Розамундой Стоун Зандер в книге «Искусство возможности»¹⁵, подтверждает это. Руководство обувной фабрики отправляет двух сотрудников для изучения

рынка в одном из районов Африки с целью расширения бизнеса. Первый «разведчик» посылает телеграмму на фабрику, в которой сообщает: «Ситуация безнадежная. Никто не носит обувь». Второй же отправляет ликующее сообщение: «Блестящие возможности для бизнеса! У них нет обуви».

Каждый из нас воспринимает окружающий мир через призму некоего набора представлений, обусловленных прошлым опытом и умонастроением в настоящий момент. Подвергая сомнению эти представления, рассматривая проблемы как новые возможности и имея желание изменить собственный взгляд на те или иные вещи, мы можем найти и воплотить прорывные идеи, которых мир еще не знал.

Итак, мы прошли по пути изобретательского цикла: от воображения через творчество к инновациям. Узнали, как в зависимости от установок (предвидение, мотивация и концентрация внимания) и действий индивида (вовлеченность, экспериментирование и переосмысление) раскрываются новые возможности, происходят озарения и возникают оригинальные идеи. Каждый новый этап опирается на предыдущий, создавая прочную конструкцию, по которой можно подниматься снова и снова. Теперь перейдем к этапу предпринимательства, где будем применять полученные навыки, доводя идеи до успешного воплощения в жизнь.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

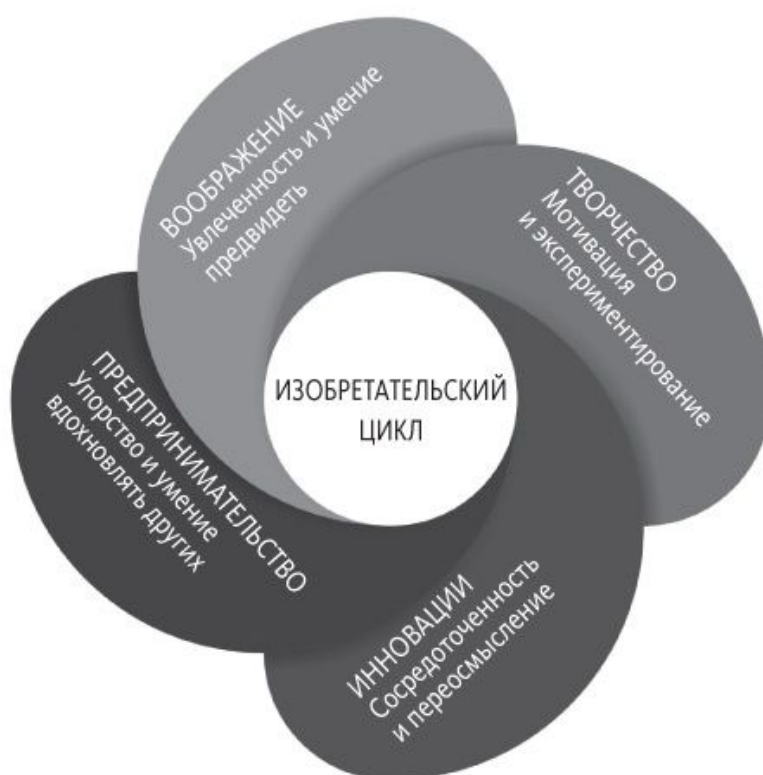
1. Развивайте правое полушарие головного мозга: учитесь писать или чистить зубы левой (если вы правша) или правой (если вы левша) рукой.
2. Выберите из своей обыденной жизни какое-то занятие, которое вам не нравится, и найдите способ сделать его приятным. Подумайте, как по-иному посмотреть на ситуацию, решите, что нужно предпринять для изменения собственного восприятия.
3. Составьте список нелепейших способов, с помощью которых можно было бы осуществить ваши самые разные

цели. Подумайте, как практически заставить эти идеи работать.

ЧАСТЬ IV

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УПОРСТВО И УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ ДРУГИХ



Несколько лет назад я работала с коллегами из Университета развития и Католического университета в Чили. Мы разрабатывали пути улучшения предпринимательского образования в обоих учебных заведениях и в стране в целом, поставив сложную задачу — придумать что-либо смелое и необычное, вдохновляющее на активные действия.

В результате мозгового штурма была выдвинута довольно масштабная идея. А что если мы арендуем судно — «предпринимательский корабль» — и отправим студентов двух чилийских университетов из Стэнфорда в Патагонию на юге Чили? Корабль будет плыть пять дней с ежедневными заходами в порты, через величественные фьорды, среди великолепных видов на горы, ледники, живую природу. Все это позволит студентам получить представление о потрясающей красоте региона, сформировать культурные связи, освоить методы дизайн-мышления и взяться за решение проблем местного предпринимательства. Нас будут сопровождать фотограф и оператор, которые должны запечатлеть путешествие для распространения фото- и видеоконтента в образовательных целях.

Великолепно придумано, верно? Что же произошло дальше?

Мы предложили свою идею администрации университетов, чилийским компаниям, занимающимся судоперевозкой в Патагонии, корпорациям, потенциально способным поставить перед студентами задачи, требующие решения, компаниям, которые можно было бы уговорить финансировать наше мероприятие, репортерам для освещения проекта и студентам Чили и Калифорнии.

Подготовительная работа заняла несколько лет: мы наращивали поддержку нашей инициативы, собирали средства, выбирали потенциальные проекты для студентов и отлаживали логистику. Наконец настал момент отбора участников. В Стэнфорде было организовано групповое собеседование для тех, кто проявил интерес к этому мероприятию. Мы наполнили

водой большую ванну с вентилятором для имитации яростных ветров Патагонии. Командам студентов предложили за десять минут построить лодку из подручных материалов — фольги, аптечных резинок и скотча. «Судно» с грузом мелких монет должно было проплыть от одного конца ванны до другого. Несложное задание быстро выявило лучших командных игроков, а также тех, кто горел желанием немедленно тронуться в путь.

В марте 2013 года, во время весенних каникул, двадцать студентов Стэнфорда, сорок чилийских студентов и дюжина преподавателей из Стэнфорда, Университета развития и Католического университета отправились в путешествие. Каждый день проводились лекции и семинары по творческому решению проблем, занятия, посвященные особенностям местной среды, и экскурсии на берег для ознакомления с Патагонией. Студенты из межкультурных команд рассматривали такие проблемы, как улучшение городской экономики, развитие экотуризма, повышение качества начального образования в Патагонии и расширение связей между Чили и Калифорнией. Как здорово, что наша идея наконец воплощалась в жизнь!

Это пример предпринимательской инициативы, творческий акт: создать что-либо из ничего. В основу проекта был положен тезис, утверждающий, что каждый способен сделать гораздо больше, чем может себе представить, и с меньшими затратами, чем он предполагал. Данный процесс требует непоколебимого упорства и способности мобилизовать других людей. Подробно мы обсудим это далее.

ГЛАВА 7

УПОРСТВО: ЧТО ДЕРЖИТ ВАС НА ПЛАВУ?

Англичанин Льюис Пью был первым человеком, который совершил заплывы на длинные дистанции во всех мировых океанах, включая ледяные арктические воды вблизи Северного полюса, где в течение восемнадцати минут плавал без специального снаряжения, только в спортивном костюме «Спидо», очках и купальной шапочке. Льюис совершил беспрецедентный подвиг, движимый стремлением привлечь внимание общественности к влиянию климатических изменений на самые уязвимые экосистемы в мире. Он выбрал Северный полюс, желая наглядно показать, что регион, который должен быть закован во льды, начинает таять.

В течение года тренировок Льюис сотни раз мысленно представлял себе свои заплывы. Благодаря визуализации он видел процесс целиком — от начала до конца. В его команду вошли двадцать девять человек из десяти стран, в том числе врач, штурман и несколько тренеров. Все вместе они придумали ряд инноваций, позволивших добиться успеха, в том числе несколько новых тренировочных протоколов и процедур восстановления организма, с помощью которых Льюис смог преодолеть все трудности.

Родился Льюис в британском Плимуте. Ребенком он видел статуи знаменитых исследователей, которые отправлялись в путешествия из Плимута. В их числе был Фрэнсис Дрейк, в XVI веке совершивший второе в мире кругосветное путешествие. В семнадцать лет Льюис решил, что тоже должен сделать что-то выдающееся. Когда мальчику исполнилось десять лет, его семья переехала в южноафриканский город Кейптаун, где он снова жил вблизи океана. Льюис получил профессию юриста в области морского права, собираясь заниматься вопросами охраны морской среды, но вскоре понял, что этого ему мало; молодому человеку хотелось оказать более

заметное влияние на мир. В 2003 году у него возникла смелая идея: проплыть по всем водным пространствам земного шара, которым угрожает опасность, чтобы привлечь внимание к среде, нуждающейся в защите.

Год ушел на подготовку к заплыву. Наконец сборы были завершены. Команда в полном составе добралась до Северного полюса на попутном грузовом судне. Капитана попросили сделать краткую остановку, чтобы Льюис мог выполнить свою миссию. Глубина океана достигала 4200 метров, температура воды была намного ниже нуля. Кроме того, требовались средства для отпугивания белых медведей — они могли напасть в воде на пловца.

Когда Льюис нырнул в ледяную, черную как смоль воду, у него буквально перехватило дыхание, а руки словно огнем обожгло. Чтобы несколько облегчить выполнение задачи, он мысленно разбил ее на части. Команда расставила вдоль берега флажки по числу участников экспедиции. Товарищи по команде бежали параллельно с пловцом по льду, сигналами давая знать, как далеко он продвинулся. Льюис решил доплыть до первого флажка, затем до второго, третьего и так далее. Каждый флажок напоминал ему о человеке, так же преданном идее, как и он сам. Он не имел права подвести друзей.

После того как Льюис проплыл километр, товарищи вытащили его из воды в лодку, завернули в полотенце и быстро вернулись на судно, где он принял горячий душ. Пловец должен был оттаять в буквальном смысле слова. Пальцы замерзли и распухли настолько, что начала трескаться кожа. Чувствительность восстановилась только через четыре месяца.

Льюису удалось совершить свой подвиг благодаря величайшему упорству. Его пример вдохновил сотни людей по всему миру. Арктический заплыв стал выдающимся достижением тела и духа. Эта задача требовала невероятной концентрации внимания, мужества и бесконечных тренировок для развития необходимых навыков и выносливости.

Новаторская деятельность любого рода воплощается в жизнь благодаря твердой решимости осуществить свою идею.

Например, возведение небоскреба или участие в марафоне начинается только с мечты. Чем сильнее будет ваше стремление достигнуть финишной линии, тем упорнее вы станете трудиться и тем выше вероятность того, что ваша мечта сбудется.

Как и любой навык, психическую выносливость можно выработать постепенно, начиная с малого. Я практикую это на занятиях, давая студентам задания, которые заставляют их мыслить нестандартно, что раньше им было несвойственно. Например, прошу найти по крайней мере сто решений конкретной проблемы. Это может быть какая-нибудь чепуха вроде поиска способов использования аптечных резинок или что-то более серьезное, например экономия воды во время засухи. Поначалу мысль о том, чтобы выдать сотню идей, поражает их своей абсурдностью, но стоит мысленно поставить перед собой эту цель, как оказывается, что осуществить ее не так уж сложно.

Весной 2014 года я вела онлайн-курс «Творчество: музыка для ушей» в сотрудничестве с компанией Warner Bros. Records. Все проекты курса были связаны с музыкой. Например, двадцати пяти тысячам участников предстояло рассказать о себе, отразив свою жизнь в оформлении обложки для музыкального альбома. Они также представили ассоциативные карты¹⁶, дополняющие их рассказы. Финальный проект предполагал обобщение усвоенных уроков в виде текстов песен собственного сочинения.

Двухнедельный групповой проект по программе курса был посвящен использованию музыки для решения какой-либо проблемы. Студенты собирали коллективы примерно по семь человек с помощью инструментов формирования команд на платформе NovoEd. Некоторые группы включали участников с нескольких континентов, и каждый привносил свое, отличное от других видение проблемы. Команды выбирали проблемы, требующие решения, например храп спящего рядом партнера или экономия энергии в быту. Первое задание состояло в том, чтобы придумать сто решений любой проблемы, причем

в каждом из них должна была присутствовать музыка в той или иной форме. Саму цифру — 100 — многие участники восприняли как нечто совершенно несуразное. Некоторые подумали, что это просто опечатка в задании. Кое-кто написал в блоге: «Тина, должно быть, имела в виду десять идей; сто — это слишком сложно!»

«В этом-то все и дело, — говорила я. — Инновации — трудная работа. Чтобы найти уникальные идеи, необходимо упорство». Как только студенты понимали, что им предстоит приложить немало усилий, они дружно принимались за дело, преодолевали трудности и предлагали требуемое количество решений выбранной проблемы.

В ходе занятий было обнаружено, что наиболее интересные идеи часто возникали в тот момент, когда участникам казалось, будто все возможности исчерпаны. Например, после очевидных решений вроде включения музыки, чтобы заглушить храп, одна команда выдвинула идею создания маски, которая преобразовывала бы громкий храп в успокаивающую мелодию. А команда, работавшая над проблемой экономии энергии, предложила идею дома, где играет музыка, отражающая уровень расхода бытового электричества. Когда дом «доволен» низким энергопотреблением, звучит соответствующая фоновая музыка, и его обитателям нет нужды смотреть на монитор компьютера. Если дом «недоволен», музыка совсем другая.

В качестве источника вдохновения курс включал видео-интервью с музыкантами, работавшими с Warner Bros., среди которых Джош Гробан, Джейсон Мраз, Лили Аллен, а также Майк Шинода из рок-группы «Линкин Парк». Все их комментарии объединяла одна тема: насколько тяжело приходится артистам и в процессе творчества, и во время выступлений перед поклонниками. Лишь очень немногие песни рождаются практически готовыми. В большинстве случаев их создание занимает не один месяц. Артисты вместе со своей командой без конца переписывают музыку и тексты.

Джош Гробан сказал: «Удачный день — это день, когда ты приходишь в студию и выходишь, слыша то, что хотел

услышать. Великий день — когда ты выходишь, слыша то, о чем и не помышлял». Он признал, что такое случается только после многих часов целенаправленной работы, когда творческая команда, преодолевая трудности и сомнения, предлагает нечто действительно новое и оригинальное. Джош также рассказал о гастрольной жизни, когда необходимо тщательно расписывать свой день, чтобы максимально эффективно провести каждое из двухчасовых выступлений.

Я поручаю аналогичный групповой проект студентам в Стэнфорде и прошу их попытаться выйти за рамки представлений о том, на что они способны. После трех недель работы, когда команды придумывают сотни идей, отбирают те, которые им больше нравятся, создают прототипы и испытывают их на пользователях (чтобы получить обратную связь), они проводят презентацию полученных результатов перед аудиторией. А потом я прошу студентов снова начать работу над тем же проектом.

Выражение их лиц говорит само за себя. Молодые люди шокированы и расстроены, а предложение вернуться к началу расценивается как наказание. Однако постепенно разочарование сменяется пониманием, и они принимают предложение, осознав, что новое задание, по сути, предоставляет им другие возможности. На первом этапе работы формируется стартовый пакет решений, а испытание продукта дает полезную практическую информацию. Начав с нуля, студенты получают шанс выполнить задание лучше. Они снова погружаются в проект, и через две недели становится очевидным, что качество их идей и презентаций значительно повысилось.

К концу второго цикла восприятие задания меняется — вынужденное согласие перерастает в одобрение. В глубине души студенты понимают, что в первый раз продвинулись не слишком далеко, а их идеи, прототипы и презентации оставляли желать лучшего. К окончанию курса многие оценивали это задание как одно из самых любимых и отмечали, что поняли важность преодоления сложного момента, когда

кажется, что ты уже полностью выложился и уже ни на что не способен. Если бы продолжительность курса была большей, я снова и снова давала бы одно и то же задание. Каждое повторное выполнение вызывало бы новую волну идей, способствовало более глубокому пониманию проблемы и приводило к наилучшим результатам.

Стремление не терять интереса к своей цели и усердно трудиться ради ее достижения, способность не останавливаться там, где тормозят другие, часто называют твердостью характера, или выносливостью. Многочисленные исследования показали, что данное качество гораздо точнее предвосхищает будущий успех, чем один только интеллект. Психолог Ангела Дакуорт пишет:

Твердость характера — это залог успешного преодоления трудностей первого года обучения в Вест-Пойнте, участия в финале Национального конкурса правописания, отбора в состав спецназа армии США, эффективной деятельности начинающих учителей, успешного окончания государственных школ в Чикаго, высоких результатов стандартных методов оценки способностей, таких как IQ и тесты академической успеваемости, а также отличной физической подготовки.

Дакуорт разработала шкалу твердости характера на основе двенадцати вопросов, оценивающих степень настойчивости и упорства. Вопросы затрагивали такие характеристики, как способность ставить цели, концентрироваться на задаче в течение длительного периода и преодолевать неудачи в процессе выполнения задания. Она обнаружила, что данные характеристики с течением времени изменяются и человек постепенно может развить твердость характера самостоятельно. Кроме того, Дакуорт с коллегами выяснили, что твердость характера укрепляется, когда людям разъясняют, что разочарование и ошибки — естественная составляющая процесса обучения, а не сигнал к капитуляции. Когда я говорила студентам, что поиск ста решений одной проблемы изначально задумывался как нестандартное и сложное испытание, они

добивались успеха быстрее. Простое объяснение помогало им укрепить характер и проявить больше упорства.

Твердость характера — также важнейший фактор предпринимательского успеха. Стремление воплотить в жизнь смелую идею сопряжено с бесконечными мучительными переживаниями и конкурентной борьбой, и только новаторы, решившиеся на долговременные проекты, способны преуспеть в условиях рынка. Каждая новая компания находится под угрозой краха. Чтобы удержать ее на плаву в первое время, требуются колоссальные усилия.

Главная составляющая твердости характера — способность стремиться к долгосрочной цели. Вы должны иметь определенное видение будущего (мы уже обсудили это в [главе 2](#)). Вам необходим стимул, чтобы добиваться осуществления цели (об этом говорится в [главе 3](#)). И вам следует посвятить все свое время и внимание ее достижению (это описывается в [главе 4](#)).

За годы работы я выявила закономерность в действиях тех, кто успешно идет по пути от инновационной деятельности к предпринимательству. Эти люди знают, какие им необходимы шаги — довольно широкие и рискованные, но в то же время постепенные и размеренные, чтобы без особых затруднений продвигаться к достижению своих целей. Чем опытнее предприниматель, тем шире его «шаги» и тем большего ему удается добиться. Разумно используя знания, накопленные ресурсы и наработанную уверенность в себе, успешные предприниматели раздвигают рамки своих целей в соответствии с профессиональными и личностными возможностями.

Тех, кто не в состоянии правильно рассчитать свои силы, ждут два пути. Они могут двигаться маленькими шажками, не подвергая себя особому риску, но это не даст им уйти слишком далеко. Либо могут замахнуться на то, что превосходит их возможности, и неминуемо споткнутся. Главное — найти темп, подходящий именно вам: с достаточной долей риска, чтобы ваш путь был интересным, но не такой высокой, чтобы он

закончился синяками и переломами, когда вы не сможете подняться и сделать новую попытку.

Упорство проявляется в разных формах, включая тяжелую работу, самоотдачу, способность отстоять свою идею перед скептиками. Многие потрясающие идеи поначалу кажутся безумными, и люди воспринимают их с трудом. В качестве примера можно привести такие компании, как Tesla (новая автомобильная компания — не может быть!), Twitter (сообщения из 140 знаков — вы, должно быть, шутите?) и SpaceX (это никогда не будет работать!).

Я часто вижу, как люди пытаются продвинуть свои идеи и при этом боятся, что окружающие, в том числе родители, не одобряют их. Напоминаю всем, кто просит у меня совета: невосприимчивость к новым идеям можно рассматривать как подарок, поскольку так появляется возможность проверить, насколько вы сами в них уверены. Если вы не готовы бороться за свои идеи с самого начала, то вряд ли сможете защищать их при появлении более серьезных трудностей. Если бы все и всегда соглашались с нашими идеями, мы бы не поняли, насколько сильно в них верим и для кого стараемся — для себя или кого-то другого. Всеобщее одобрение также наводит на мысль, что вы, возможно, не слишком далеко вышли за рамки привычного или не ищите объективных критиков.

Тем, кто добился впечатляющих достижений, приходилось сталкиваться с неприятием и критикой, однако у них хватило упорства твердо отстаивать собственные позиции. Деятельность новаторов обычно оценивается на стадии достижения определенного уровня успеха, при этом неизвестно, насколько самоотверженно они боролись за свои идеи. Полезно проследить весь их путь, узнать, с чего они начинали, каким образом каждое новое достижение выросло из предыдущего. Камни, из которых выложена дорога, становятся все больше и отстоят друг от друга все дальше, но все-таки это дорога, хотя и с массой препятствий.

Наглядный пример — Ричард Брэнсон. Основатель корпорации Virgin Group, включающей более четырехсот компаний, Брэнсон начинал карьеру с мелких фирм. С каждым новым успехом он расширял масштабы своей деятельности. Его первый бизнес — студенческий журнал, затем он продавал грампластинки по почте, позднее открыл магазин, затем развернул торговую сеть Virgin Records. Добившись успеха в розничной торговле, Брэнсон запустил бренд звукозаписи под тем же названием. Он продолжал создавать один бизнес за другим — авиакомпанию, заповедник, компанию мобильной связи, используя свои знания и опыт, ресурсы и уверенность в себе. В автобиографии Брэнсон пишет: «Мой интерес к жизни обусловлен постановкой глобальных, явно недостижимых целей и попытками подняться над ними <...>. Учитывая мое желание жить полной жизнью, я чувствовал, что должен попытаться это сделать». Однако его жизненный путь был усеян неудачами. О некоторых из них рассказывает интернет-портал NextUp Asia.

Virgin Cola, основанная Ричардом Брэнсоном в 1994 году в качестве соперника Coca-Cola, практически исчезла с рынка. Virgin Clothes, выведенная на фондовую биржу в 1996 году, свернула свою деятельность с потерями для акционеров, хотя и дебютировала на рынке с многообещающими новыми тенденциями в создании авангардной одежды для молодежи. Создание Virgin Money сопровождалось агрессивной и несколько противоречивой рекламной кампанией, вызвавшей резкую критику: в рекламе Ричард Брэнсон выходит из моря обнаженным. Но компания не принесла больших финансовых прибылей своим акционерам. Затем последовали Virgin Vie, Virgin Vision, Virgin Vodka, Virgin Wine, Virgin Jeans, Virgin Brides, Virgin Cosmetics и Virgin Cars.

Брэнсон говорит: «Добиваясь реализации своей большой цели, ты бросаешь себе вызов. Если у тебя есть большая цель, ты должен попытаться ее осуществить. И если ты упадешь, просто встань, соберись и попытайся снова. Учись на своих ошибках. И помни: ты должен реально сделать мир лучше, если хочешь добиться успеха».

Стремление совершить нечто выдающееся должно подкрепляться определенными ресурсами, которыми нужно

умело воспользоваться. Что это за ресурсы? Первое, о чем думают люди, — о деньгах. Да, деньги нужны, но это далеко не все. На занятиях я прошу студентов составить список всех ресурсов, которыми они располагают, и поделиться этой информацией с аудиторией. Вскоре выясняется, что многое мы не осознаем как ценность, например интернет, машину, которая нас исправно возит, мобильный телефон, друзей и родных, крепкое здоровье. И это только верхушка айсберга. Каждый из нас располагает массой ресурсов, которые можно задействовать для осуществления своих целей.

Даже в беднейших странах мира можно найти какие-то ресурсы. Мохаммед Осман Али, тридцатидвухлетний беженец из Сомали, начал бизнес, собрав из разрозненных запчастей устройство для видеоигр, которое подключается к дизельному генератору. За десятиминутный сеанс игры на этом импровизированном игровом автомате он берет плату. Пять лет назад, во время войны, Мохаммед бежал из Сомали, спрятавшись в кузове грузовика; почти все члены его семьи были убиты. Прибыли от игрового бизнеса дали возможность открыть магазин, которым управляет жена Мохаммеда; там продают краску, гвозди, одежду. Успех Мохаммеда — результат использования ресурсов, оказавшихся под рукой, хотя и крайне скудных.

Помните, что у упорства есть и обратная сторона. Мы можем работать ради своей цели с таким напряжением, что наносим себе вред — физический или моральный. Я сама это пережила. Вот моя история.

Мне невероятно повезло: у меня интересная работа, прекрасные коллеги и студенты, работа с которыми служит для меня источником вдохновения. Такая среда дарит бесконечные возможности. В результате я ежедневно заставляю себя выжимать из каждой возможности максимум. С годами моя самоотверженная работа была вознаграждена по достоинству.

6 октября 2014 года я оказалась в аэропорту Сан-Франциско, откуда предстояло лететь в Норвегию. Этому предшествовал

перелет в Нью-Йорк, где я практически не спала, так как в отеле было очень шумно. Моим новым пунктом назначения был район Северного полярного круга, где мне с коллегой предстояло провести семинар для группы молодых предпринимателей. Пока я ждала рейса, у меня вдруг возникло чувство, что лететь не следует. Я была совершенно измотана и боялась, что поездка меня доконает. Коллега удивилась, когда я поделилась с нею своими сомнениями: неужели я действительно хочу отказаться от поездки? Ну конечно же, нет. Я села в самолет.

Прибыв в Норвегию после трех длительных перелетов, мы с коллегой провели семинар и отправились в долгий путь домой. Из-за разницы в часовых поясах я несколько дней не спала и чувствовала себя совершенно обессиленной. В Калифорнию я вернулась в воскресенье вечером, а наутро, в понедельник, предстояло провести трехчасовой семинар для группы из Бразилии. Я встретила слушателей, но во время занятий в голове был сплошной туман и болело все тело.

Честно говоря, я была перегружена делами настолько, что буквально задыхалась. Мне стало страшно, но я не знала, как сбавить темп жизни. Из дня в день я продолжала выполнять свои обязанности — и даже взваливала на себя новые, — чувствуя все возрастающую усталость и растерянность. Ежедневно приходилось справляться с паническими атаками; я отчаянно старалась держать под контролем сердечный ритм.

30 октября был назначен семинар по творческому решению проблем, который я вызвалась провести в тюрьме Сан-Квентин. Со мной поехал муж. Перед началом семинара я пожаловалась Майку: «Мне очень плохо». Он спросил, не лучше ли нам уехать, но мне хотелось провести семинар, где я выложилась по полной программе.

По пути домой у меня началось сильное сердцебиение, было тяжело дышать. Я попросила Майка отвезти меня в больницу. Мы понеслись по шоссе в отделение скорой помощи Стэнфордской больницы. Врачи провели массу разных исследований, включая рентген, ультразвук, компьютерную

томографию и анализ крови. Согласно их заключению, у меня не обнаружилось ничего серьезного, за исключением того, что сердце вышло из-под контроля, а давление скакнуло выше крыши. В два часа ночи меня наконец отпустили. Утро я провела дома, но днем настояла на посещении давно запланированного собрания с коллегами.

На следующий день, субботним утром, мы с Майком поднимались по лестнице на второй этаж, чтобы замерить окна в ванной для покупки ставен. Вдруг сердце начало колотиться все быстрее и быстрее, я упала. Дышать не могла, да еще и живот скрутило. Майк немедленно снова отвез меня в отделение скорой помощи, где я оставалась под наблюдением весь день. Вердикт врачей гласил: мое недомогание стало результатом полного истощения организма, стресса и постоянной тревоги.

В понедельник лечащему врачу достаточно было взглянуть на меня, чтобы тут же отправить меня в месячный отпуск по болезни. Во время восстановительного периода у меня было много времени, чтобы поразмышлять о необходимости компромисса между упорством и выживанием, и в голову пришла метафора, выражающая то, что я почерпнула из своего опыта. Вот она.

Каждый из нас плывет через океан на устойчивом паруснике. Мы можем плыть, как хотим, подгоняемые всеми ветрами. Бывает время, когда на море спокойно, в другие дни поднимаются волны. Иногда светит яркое солнце, а порой бушует шторм. Судно сконструировано так, чтобы выдержать все капризы погоды. Дожди и реки восполняют испаряющиеся воды океана, поддерживая систему в равновесии.

На дне океана поднимаются горы. Их не видно, пока уровень воды не опустится слишком низко, и они не влияют на подводные течения, когда океан полон. Проблемы возникают, когда объем воды уменьшается вследствие ее недостаточного поступления за счет дождей или рек. Можно обманывать себя, думать, что все отлично, в то время как уровень воды все

понижается и понижается. И в конце концов парусник ударяется о дно и застревает на скалах.

Вода — это ваши резервы, а горы — наиболее слабые звенья. Вы накапливаете резервы, проявляя заботу о себе: достаточно времени тратите на отдых, полноценно питаетесь, занимаетесь спортом, общаетесь с друзьями и родными. Горы символизируют первые симптомы, которые появляются, когда вы испытываете стресс, включая тревогу, страдаете от болей в желудке или горле, бессонницы и мигрени.

Когда вы достигаете дна, у вас есть два пути для восстановления: накопить резервы и (или) научиться обходить горы. Вы пополняете океан, медленно восстанавливая силы, и обходите горы, участь справляться со стрессом. И то и другое требует времени и сил, как и ремонт вашего поврежденного парусника. Разумеется, гораздо лучше не опускаться на дно. Для этого нужно целенаправленно заботиться о себе, обращая внимание на «уровень воды» и готовясь к неизбежным засухам.

Чтобы воплотить идеи в жизнь, необходимо упорно работать, ставить перед собой цели, уметь концентрироваться на выполнении задачи в течение длительного периода и преодолевать препятствия на своем пути. Все это требует и психической, и физической выносливости. Кроме того, вы должны постоянно пополнять резервы организма, заботиться о себе, чтобы поддерживать необходимый уровень физической и психической энергии для осуществления собственных целей. Каждый день — это шаг к вашему будущему, и от выбора, который вы делаете сегодня, зависит, какие возможности откроются перед вами завтра.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте список всех имеющихся у вас ресурсов. Начните с очевидных вещей, а затем «копните глубже», чтобы выявить другие доступные вам материальные и нематериальные возможности.

2. На этой неделе сделайте несколько «шагов», чуть больше тех, которые, по вашему мнению, вы способны осилить. Например, вызовитесь совершить что-либо, требующее большего приложения сил, чем вы обычно тратите, или займитесь проблемой, на первый взгляд представляющейся сложной. Затем обдумайте то, что сделали. Получили ли вы ожидаемые результаты? Сумели достойно справиться с большим «шагом»?
3. Насколько глубок ваш «океан»? Насколько высоки ваши «горы»? Можете ли вы определить, какие из них самые высокие, а какие – наоборот? Что вы делаете для восполнения своих запасов? Что могли бы делать дополнительно?

ГЛАВА 8

УМЕНИЕ ВДОХНОВИТЬ ДРУГИХ: РАССКАЖИ МНЕ ИСТОРИЮ

Наиболее выдающиеся достижения можно уподобить постройке амбара: вы не можете сделать это в одиночку. Они требуют коллектива единомышленников, заинтересованных в успехе проекта. Поэтому, желая создать нечто достойное внимания, вы должны найти пути повышения эффективности своей работы, заручившись поддержкой других людей: привлечь их в команду, убедить финансировать вашу работу, использовать разработанные вами продукты и как можно шире распространять информацию о вас и вашей деятельности. Это в одинаковой мере относится к артистам, музыкантам, шеф-поварам, изобретателям и другим предпринимателям, которые стремятся завоевать более широкую аудиторию.

Существует несколько полезных моделей, описывающих, как люди внушают другим желание присоединиться к их проекту, расширяя тем самым круг соратников. Каждая модель предлагает свой подход к привлечению тех, кто способен помочь в достижении ваших целей.

В первой модели, разработанной Лиз Уайзман и Греггом МакКеоном, в центре внимания находятся так называемые *мультипликаторы* — люди, умеющие повышать творческий потенциал и продуктивность организации. Они привлекают таланты, создавая среду, мотивирующую других на максимально эффективное выполнение обязанностей, ставят смелые и сложные задачи, которые расширяют рамки творческого воображения окружающих, формируют культуру конструктивных обсуждений, предоставляют сотрудникам самостоятельность и воздают должное тем, кто вносит весомый вклад в общее дело. Все эти действия способствуют значительному улучшению морального духа и усилению мотивации в коллективе, обеспечивают качественный скачок

в росте производительности. Уайзман и МакКеон пишут: «Проще говоря, когда вы по максимуму задействуете творческое мышление людей и руководите ими как “мультипликатор”, самоотдача команды возрастает: люди чаще действуют самостоятельно, отдают больше умственной и физической энергии и выдвигают массу нестандартных идей, необходимых для успеха в долгосрочной перспективе».

Мультипликаторам противоположны «случайные уменьшители» — люди, которые подавляют креативность и продуктивность, строя собственную империю, накапливая ресурсы, раздавая указания. Они не оставляют сотрудникам возможности вносить свой вклад в общую работу, контролируют каждый их шаг и единолично принимают все решения. Подавляя свободу самовыражения людей, они получают в ответ лишь малую долю их усилий и производительности.

Мультипликаторы умеют помогать людям присоединяться к команде. Один из действенных их инструментов — увлекательная история, отражающая ваше видение цели. Убедительные описания мотивируют людей на участие в работе, даже если это изначально не их идея. Большинство из нас любят черпать вдохновение в историях других людей, чтобы с готовностью присоединиться к общему делу. Это важнейшее звено, связывающее предпринимательство и воображение в изобретательском цикле. В организациях любого типа — от дошкольных учреждений до исследовательских лабораторий — много энтузиастов, которых мотивировала мечта коллег, разбудивших их творческое воображение.

У компаний, как и у людей, своя история. Если эта история убедительна, она порождает широкую волну поддержки и интереса. В противном случае перспективы не столь радужные. Венчурный капиталист Бен Хоровиц говорит: «Компании, не имеющие четко сформулированной истории, не имеют и четкой, продуманной стратегии <...>. История компании и есть ее стратегия».

Из истории вашей компании должно быть понятно, что вы делаете и зачем. Умение донести это в увлекательной форме

крайне важно для эффективного лидерства. «История должна объяснять, почему вы существуете. Зачем ваша компания нужна обществу? Почему надо заниматься тем, чем мы занимаемся, и почему это настолько важно?» Это напоминает размышления из [главы 3](#), поскольку ваша история отражает вашу мотивацию самым непосредственным образом.

По мнению Чипа и Дэна Хизов, авторов книги «Сделано, чтобы прилипнуть»¹⁷, существует несколько основных принципов придумывания историй, по-настоящему убедительных и притягательных (и, следовательно, «застревающих» в памяти). Истории должны быть доступными для понимания, одновременно правдоподобными и эмоциональными, с обязательным присутствием элемента неожиданности. Такие истории, будоражащие воображение, хочется рассказать другим. Неважно, что вы делаете — зубную щетку или фильтр для воды: чем сильнее ваша история «цепляет», тем больше вероятность, что люди пожелают работать с вами.

Летом 2014 года стремительно развернулась кампания Ice Bucket Challenge (обливание холодной водой) в поддержку исследования бокового амиотрофического склероза (БАС; болезнь Лу Герига). История была простой и очень увлекательной: участники с головы до ног обливались из ведра ледяной водой, снимали это действие на видео и выкладывали в интернете. Затем называли имена трех человек, которые должны были сделать то же самое. Тех, кто отказывался, обязывали внести пожертвование в Ассоциацию БАС. Акция повысила степень информированности о заболевании миллионов ее участников и миллионов людей, увидевших видеоролики. Кроме того, за два месяца проведения кампании удалось привлечь гораздо больше средств, чем в предшествующие годы.

Главные причины виральности¹⁸ кампании — простота (что может быть проще, чем вылить на голову ведро холодной воды?), фактор неожиданности (вряд ли ледяной душ —

обычное для нас дело) и тот факт, что люди должны привлечь внимание других (пройдя испытание, уговорить троих людей последовать вашему примеру). Большинство участников акции даже не слышали о БАС, пока не вступили в Ice Bucket Challenge. Только благодаря тому, что само испытание было моментальным и легкодоступным для распространения, они узнали о тяжелом заболевании. Мультипликативный эффект получился колоссальным! По данным New York Times, в период с 1 июня по 13 августа 2014 года в Facebook зафиксировано более 1,2 миллиона просмотров видеороликов, а в Twitter — более 2,2 миллиона. Объем пожертвований Ассоциации БАС достиг 41,8 миллиона долларов, что более чем вдвое превысило суммы, полученные за предыдущий год.

Мы целыми днями поглощаем разные истории, читая газеты, смотря по телевизору шоу и рекламу или слушая радио. Кроме того, каждый из нас становится автором историй, когда мы рассказываем о своих делах другу, члену семьи, коллеге, инвестору, адвокату или доктору. Когда вы перечисляете врачу свои симптомы, они сплетаются в историю вашей жизни. Разговаривая с адвокатом о ситуации, в которой оказались, вы излагаете историю о нарушении ваших прав. Наши истории многое говорят о нас, и важно научиться рассказывать их так, чтобы они производили ожидаемый эффект. Поскольку мы постоянно разговариваем, у нас масса возможностей для практики.

Приведу наглядный пример. На собеседованиях с кандидатами на вакансии я прежде всего прошу их рассказать о себе. Результаты неизменно оказываются весьма информативными. Истории соискателей быстро раскрывают их взгляды на мир и представления о себе. В одних историях акцентируется успешность кандидата, в других — неудачи, кто-то сетует, как тяжело пришлось работать, чтобы добиться нынешнего положения, а некоторые сообщают о склонности к «случайному блужданию» по жизни. Выслушивая соискателей, я легко могу представить, насколько хорошо или плохо каждый

из них будет выглядеть в новой роли и как отнесется к возможностям, которые она перед ним открывает.

В главе 7, где говорилось об упорстве в достижении цели, я писала об особенно трудном периоде, когда мне пришлось бороться с переутомлением и тревожностью. В то время моя голова была занята мрачными мыслями, и это меня страшно удручало. Признав, наконец, что жить по-прежнему невозможно, я приняла твердое решение измениться и сочинила новую историю о том, какой станет моя жизнь через два года и что для этого понадобится. Новая история послужила своего рода дорожной картой и помогла найти оптимальный маршрут.

Каждый из нас носит в себе собственную историю, влияющую на отношение к каждому новому опыту. Если бы я попросила вас поведать историю вашей жизни в мельчайших подробностях, возможно, ваше повествование продолжалось бы не менее часа. А если бы вы написали книгу о собственной жизни, то понадобилось бы, вероятно, несколько часов, чтобы прочитать ее, то есть меньше одного дня. Мы постоянно выбрасываем из своих историй все лишнее, сокращая их до ряда ключевых моментов, отражающих наше «я», решаем, какие эпизоды включить в повествование и как их преподнести. Истории могут многое рассказать о нас, но они также определяют наш способ взаимодействия с окружающим миром и, как следствие, отношение окружающего мира к нам.

Однажды я встретила старого приятеля, с которым работала много лет назад. Мы начали вспоминать случаи из совместной практики, и меня поразило, насколько по-разному каждый из нас относится к тому времени. Он вспомнил множество примеров плохого отношения к себе и другим, я же не сохранила в памяти ни одного из них. Мои воспоминания в гораздо меньшей степени отдавали горечью. Я с юмором восприняла некоторые из его историй, до сих пор вызывавшие у него обиду. Если не знать, что мы работали в одной компании, по нашим воспоминаниям об этом никак нельзя было догадаться.

То же самое происходит в семьях. Каждый ребенок воспринимает происходящее вокруг него по-разному. Даже в одной семье дети, по сути, живут как бы в параллельных мирах. Различия в нашем видении мира обуславливают, какие именно истории мы рассказываем. Целенаправленно изменяя свою систему взглядов, люди совершенно по-иному видят события и в реальном времени, и в ретроспективе. Для этого следует использовать навыки, о которых говорилось в [главе 6](#), посвященной переосмыслению и переформулированию проблем.

Нейробиолог Дэвид Иглмен, автор книги «В сумме»¹⁹, описывает фантастические версии того, что происходит с человеком после смерти. В особенно провокационной последней главе представлен известный сценарий, согласно которому каждый может увидеть всю свою жизнь, приближаясь к ее концу. После смерти люди снова видят собственную жизнь, но только события следуют в обратном порядке. И тогда становится ясно: все, во что мы верили, в действительности оказалось неправильным. Когда мы просматриваем свой жизненный путь от конца до начала, каждый эпизод предстает перед нами в совершенно ином свете. Это перекликается с фильмом *Memento* («Помни») Кристофера Нолана, один из героев которого лишается долговременной памяти. История разворачивается в обратном порядке, создавая аналогичное ощущение у аудитории. Когда на экране возникают более ранние эпизоды жизни героя, зритель понимает, что интерпретация предыдущих событий абсолютно неверна. Оба сюжета напоминают о том, что мы постоянно анализируем и оцениваем все происходящее вокруг нас и придумываем истории, сводящие воедино наши трактовки и оценки.

В хорошей истории всегда остается место для тех, кто ее слушает. В ней должно присутствовать достаточно деталей, чтобы повествование было убедительным и увлекательным, но не настолько много, чтобы совсем вытеснить аудиторию. Самые лучшие книги, музыка, произведения искусства оставляют

читателям, слушателям и зрителям простор для работы воображения. Рассказы о себе кандидатов на вакантные должности позволяют представителям компании понять, насколько те инициативны и какой вклад способны внести в ее историю. Когда я беседовала с Джоном Хеннеси, президентом Стэнфордского университета, он сказал, что наиболее эффективные инициативы не рождаются готовыми, а предусматривают возможность внесения идей разными людьми. Утверждается основная концепция, но сама инициатива может формироваться всеми, кто входит в состав команды. Это перекликается с концепцией Уайзман и МакКеона о мультипликаторах, поощряющих конструктивную самостоятельность сотрудников.

На моих занятиях студенты должны делиться информацией о своей работе, используя разные методы изложения. Они учатся применять композиционное построение истории, благодаря чему их презентация становится более содержательной и понятной для аудитории. Любая инновационная идея не привлечет ничьего внимания, если ее не представить убедительно и привлекательно. Вот почему специалисты по рекламе используют истории для успешности продаж. Интерес к сюжету переходит на сам продукт.

Наглядным примером служит Skype, который разработал стратегию изложения историй реальных пользователей, чтобы повысить информированность потенциальных потребителей и заинтересовать их. Дэвид Аакер, специалист по маркетингу, описывает цель и эффект таких историй. Вот один из примеров.

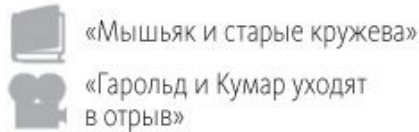
Эрин ван Ордт, медсестра, работая в бедной гватемальской деревне, встретила Хенри Риверу, глухого семилетнего мальчика с ослепительной улыбкой. Несмотря на все сложности, она заручилась поддержкой хирурга-оториноларинголога, директора медицинской миссии «Луч надежды», разработчика специальных устройств из компании Advanced Bionics, и других специалистов, чтобы мальчик, которого никогда не осматривал врач, обрел возможность слышать. После операции Хенри помахал рукой родителям, с которыми установили связь по Skype, и впервые услышал их голоса. Эрин расплакалась от радости.

Эта история стала частью новой программы компании Skype под названием «Как завоевать любовь пользователей». Используя тренинги и информационные бюллетени, компания обучает сотрудников отбирать интересные, показательные сюжеты и создавать яркие истории, рассказывая максимально широкой аудитории о возможностях и эффективности своего продукта.

Даже во время официального выступления, например защиты диссертации или презентации бизнес-проекта, нелишне использовать подходящую историю, чтобы стимулировать интерес аудитории и побудить ее к действию — будь то одобрение вашей диссертации или предложение о подписании протокола о намерениях. Все успешные истории начинаются с интриги, помогающей завладеть вниманием слушателей на эмоциональном уровне. Это может быть провокационный вопрос, цитата или шутка, подготавливающие почву для повествования. У каждой истории должна быть структура, подобно тому как у каждого дома есть каркас, на котором он держится. Курт Воннегут разработал несколько шаблонов для сочинения историй и привел примеры книг и фильмов, в которых использован тот или иной из них. Мы привыкли к таким схемам, настроены на них эмоционально. Ниже представлена выполненная Майей Эйлам инфографика, иллюстрирующая несколько шаблонов Воннегута.



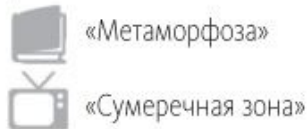
выкарабкивается из неприятностей и в результате этих испытаний добивается успеха.



От плохого к еще более плохому



У главного героя ничего не ладится с самого начала, затем его положение все больше ухудшается, никаких надежд на лучшее будущее нет.



прекрасным, добивается его, теряет, затем возвращает, и теперь уже навсегда.



Какой путь ведет вверх?



История построена на двойственности жизненных ситуаций, которая мешает нам понять, принесут ли новые события пользу или вред.



Простая структура «скелета истории», впервые описанная сценаристом и актером Кеном Адамсом, представляет собой

довольно легкую и удобную схему. Выглядит она так:

Когда-то жил-был... (введение в ситуацию)

День за днем... (добавление подробностей)

Но в один прекрасный день... (нечто, что нарушает привычный ход вещей)

В результате этого... (последствие 1)

В результате этого... (последствие 2)

В результате этого... (последствие 3), и так далее

Пока в конце концов... (кульминация)

И тогда... (разрешение ситуации)

Эта схема — основа построения большинства сказок. Кен Адамс показывает ее применение на примере сказки «Удивительный волшебник из Страны Оз»:

Когда-то жила-была маленькая девочка по имени Дороти, которую ураган унес в волшебную Страну Оз.

День за днем она шла и шла в Изумрудный город, чтобы попросить Великого и Ужасного Волшебника Страны Оз помочь ей вернуться домой.

И в один прекрасный день она дошла до столицы Страны Оз, где встретила с Волшебником.

В результате этого Волшебник сказал Дороти, что он поможет ей вернуться домой, только если она убьет Злую Волшебницу Запада.

В результате этого Дороти преодолела множество опасностей и в конце концов лишила волшебницу жизни.

В результате этого Волшебник согласился вернуть Дороти домой на своем воздушном шаре.

Пока в конце концов Дороти в день отправления не побежала за своим песиком Тото и не успела вовремя попасть на шар.

И тогда Дороти узнала, что она давно могла вернуться домой самостоятельно, что она и сделала.

Адамс отмечает: «Если сократить сценарий до “скелета истории”, то фильм потеряет множество персонажей и многое из того, что делает его ярким и запоминающимся. Дело в том, что “скелет истории” — это не сама история, а только каркас, вокруг которого строится повествование; именно это и делает структуру настолько действенным инструментом. Она позволяет тебе как писателю заглянуть в структурное ядро твоей истории и проверить, все ли основные элементы конструкции находятся там, где им положено».

Данную структуру можно использовать и для эффективного представления бизнес-проекта. Вот как на ее основе можно выстроить презентацию продукта для компании Cala Health, стартапа, который подробно обсуждался во введении:

Когда-то восемь миллионов американцев страдали тремором рук.
День за днем они с трудом выполняли простейшие задачи, им было сложно выпить чашку кофе и застегнуть пуговицы на рубашке.
В один прекрасный день компания Cala Health разработала недорогой неинвазивный способ лечения, который избавлял людей от тремора.
В результате появилась эффективная и доступная альтернатива инвазивной операции на головном мозге.
В результате лечение заболевания стало доступным для гораздо большего числа людей.
В результате им стало легче обслуживать себя самостоятельно.
Пока в конце концов новый метод не был принят в качестве стандарта для лечения тремора рук.
И тогда миллионы людей получили возможность жить, не испытывая неприятных симптомов.

Один из самых простых способов проверить эффективность вашей истории — использовать «бар-тест», предложенный Николь Кан, руководителем проектов компании IDEO. Вместе с коллегами она рассказывает историю нового продукта так, словно по-дружески беседует с кем-то в соседнем баре.

«Бар-тест» включает беседу с людьми, часто совершенно незнакомыми, и получение от них обратной связи, то есть мнения о той или иной идее. Николь говорит об этом так:

Мы рассказываем нашу историю. Вербализуем ее. Хватаем коллегу, который совершенно незнаком с тем, что мы делаем, покупаем ему пиво или кофе и тратим 15 минут на то, чтобы увидеть, понимает ли он основную мысль презентации <...>. Мы замечаем, когда он придвигается ближе, смотрит в сторону или тянется к мобильнику. Наблюдаем, как он кивает или поддакивает, понимаем, *что* именно вызывает удивление или восторг. Вот так мы выясняем, что находит у людей отклик <...>. Старайтесь говорить кратко и емко. В этом заключена волшебная сила вербализации вашей истории. Вы ничего не инвестировали в нее, и нет никаких причин заикливаться на чем-либо. Вы можете переделывать свою историю снова и снова.

Ваша история должна выполнять две главные задачи: во-первых, быть созвучной интересам аудитории и, во-вторых,

предоставлять слушателям ясный план действий. Боб Саттон и Хагги Рао обсуждают эту тему в книге «Хороший рост — плохой рост»²⁰. Они говорят о необходимости «горячих» тем и «холодных» решений. Когда слушатели реагируют эмоционально, они перестают думать о себе и начинают размышлять об интересах коллектива. Боб и Хагги рассказывают об инициативе Института усовершенствования здравоохранения (2006) под названием «Кампания за спасение 100 000 жизней». Ее задачей было стимулировать врачей и медсестер на применение методов, позволяющих улучшить результаты лечения. Предлагалось шесть простых действий, в частности мытье рук между осмотрами пациентов. Перед началом кампании авторы инициативы провели конференцию, где присутствовали четыре тысячи представителей медицинского сообщества. Одной из выступавших была Соррел Кинг, потерявшая дочь в результате врачебной ошибки, которую можно было предотвратить. Ее страстный призыв не допустить подобное в будущем вызвал всеобщий энтузиазм и обеспечил внедрение в практику тех самых шести несложных действий, что, в свою очередь, спасло более ста тысяч жизней. Это пример «горячей» темы (спасение жизни), после обсуждения которой было принято «холодное» решение (мытьё рук).

В книге «Психология влияния»²¹ Роберт Чалдини описывает шесть принципов, с помощью которых можно внушить людям свои идеи: взаимная выгода, последовательность, социальное доказательство, симпатия (благорасположение), авторитет и дефицит. Давайте посмотрим на конкретном примере, как эффективный руководитель использует эти инструменты для того, чтобы повлиять на других людей и вовлечь их в работу над важной задачей. Я выбрала пример из ближайшего окружения, где могу наблюдать такое влияние в действии.

В 2011 году Стэнфордская программа технологичных предприятий приняла серьезный вызов. При поддержке Национального научного фонда на нас была возложена

обязанность внедрить инновации и предпринимательское мышление в систему инженерного образования США. Новую инициативу назвали «Эпицентр: Национальный центр инновационного образования инженерных кадров». Амбициозная цель, большая группа научных руководителей, прежде не работавших вместе, команда, разбросанная по всей стране, — все это предвещало трудное начало. При таком обилии мнений и несхожих характеров взаимопонимание казалось почти невозможным. Фактически проекту с самого начала грозил серьезный риск провала. Учитывая, что команда могла многое выиграть в случае успеха и также многое потерять в случае неудачи, необходимо было добиться согласования интересов, целей и направления движения, вовлеченности в общее дело и мобилизации всех сил. Иными словами, «Эпицентру» требовался руководитель с предпринимательскими навыками, способный убедить других специалистов разделить его концепцию и план действий и воплотить их в жизнь.

За эту трудную задачу взялся Том Байерс, директор «Эпицентра». Работая в сотрудничестве с некоммерческим партнером проекта, компанией VentureWell, и ее CEO Филом Уэйлерстейном, Том сознательно руководствовался принципами Чалдини в качестве ориентиров для наиболее эффективного использования разнообразных талантов членов команды.

Начал он с принципа *последовательности*, попросив каждого публично взять на себя обязательство внести конкретный вклад в общий проект. Благодаря публичным обязательствам темпы выполнения заданий существенно повысились. Том позаботился о том, чтобы каждый выразил согласие с четко сформулированным комплексом целей и ожидаемых результатов.

Затем Том применил принцип *взаимной выгоды*, с тем чтобы помочь другим членам команды добиться успеха. Он выслушивал любые просьбы и соображения, находя способы предоставить каждому специалисту все необходимое для

работы. В свою очередь, члены команды считали своим долгом помогать Тому, когда он просил о какой-либо услуге.

В рамках принципа *социального доказательства* Том сформировал определенную модель поведения. Его манера вести себя была приемлемой и ожидаемой: он демонстрировал тип общения, которого требовал от всей команды, и показывал пример частой и конструктивной обратной связи в отношении проектов, выполненных качественно и в срок.

Четвертый принцип Чалдини, который использовал Том, — *симпатия*. Люди с большей готовностью следуют за теми, кем они восхищаются и кому доверяют. Том выстраивал личные отношения с каждым членом команды, выяснял все нюансы их мотивации и особые потребности.

Как руководитель, Том знал: он вправе указывать людям, что им следует делать. К этому инструменту — *авторитету* — он прибегал в крайнем случае, но все понимали, что такое право у него есть и при необходимости он может его использовать.

Принцип *дефицита* Том использовал, давая ясно понять, что каждый проект «Эпицентра» мог рассчитывать на выделение ограниченных средств. Нас особенно привлекают дефицитные вещи, например последний билет на концерт или специальное предложение, срок действия которого истекает. Каждой команде приходилось убеждать других, что ее проект заслуживал финансирования. Самостоятельно защищая свое право на ресурсы, команды тем самым подкрепляли заинтересованность в собственном проекте.

Побудить других действовать не означает заставлять их делать то, что нужно вам. Речь идет о мотивации людей, о том, чтобы они сами захотели поступать таким образом. С этой целью можно дополнить шесть инструментов Чалдини еще тремя: присутствие, душевная теплота и сила. Они описаны в книге Оливии Фокс Кабейн «Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять»²².

По мнению Оливии, *присутствие* — основа харизмы. Все мы не раз наблюдали, как человек, с которым мы общаемся, явно

думает о чем-то другом и словно не присутствует здесь и сейчас. Отсутствие сосредоточенности и внимания мгновенно разрушает его харизму. Вспомните, что вы чувствуете, когда кто-либо в середине разговора начинает бросать взгляды на свой мобильник или озирается по сторонам, словно высматривая того, кто для него важнее вас. Люди, обладающие даром присутствия, никогда не позволят себе подобного. Они ведут себя так, словно вы единственный человек в этой комнате и больше здесь не существует никого и ничего. Нельзя симулировать присутствие: всегда видно, когда собеседник рассеян и не проявляет особого интереса к теме беседы.

Вторая составляющая харизмы, по мнению Оливии, — *душевная теплота*. У нас складывается впечатление, что человек испытывает к нам симпатию и готов использовать свои возможности для нашего блага. Мы ощущаем это отношение прежде всего через язык тела и зрительный контакт. Например, люди, избегающие взгляда собеседника, воспринимаются более холодными и сдержанными по сравнению с теми, кто спокойно смотрит прямо в глаза.

Наконец, харизма подразумевает *силу*. Вот как говорит об этом Оливия.

Мы воспринимаем силу как способность воздействия на окружающий мир. Неважно, что для этого использовать: чисто физическую силу или крупные суммы, влияние, профессиональный опыт, интеллект, высокий социальный статус или что-то еще. Мы ищем признаки силы во внешнем облике человека, в реакциях на него других людей, но больше всего в языке его тела <...>. Сотрудники медиалаборатории МТИ смогли предсказать итоги переговоров, коммерческих звонков и презентаций бизнес-планов с точностью 87%, не вслушиваясь в смысл слов, а только на основе анализа изменений силы и тона голоса, скорости речи и выражения лица человека, который делает презентацию товара.

Вы контролируете собственное выражение лица и можете тренировать навыки, связанные с такими инструментами влияния, как присутствие, теплота и сила. Внимательно наблюдая за поведением людей, вы заметите, как они проявляют или уничтожают свою харизму «благодаря» манере

стоять или сидеть, разговаривать, вести себя демонстративно, не проявлять внимания и заинтересованности, не контролировать выражение лица.

Алета Хэйес, которая преподает в Стэнфорде искусство танца, говорит, что мы «всегда танцуем», то есть все время находимся в движении, которое окружающие воспринимают как танец. Мне довелось проводить совместные занятия с Алетой в разных ситуациях, и я видела, как она преображала людей, помогая им раскрыть такие качества, как присутствие, теплота и сила. Она замечательно проиллюстрировала это преобразование во время семинара на тему физического присутствия. Алета показала два способа войти в помещение. В первый раз она вошла в комнату небрежно и обвела глазами собравшихся; во второй раз вошла решительно, твердой и грациозной походкой, остановилась, выпрямилась и тепло посмотрела в глаза присутствующим. Контраст оказался столь разительным, что меня проняло до слез. Алета преобразилась буквально за секунды — обычная женщина превратилась в эффектную, уверенную в себе даму.

В этой главе описано несколько способов побудить людей помочь вам в осуществлении ваших планов. Среди них создание среды, способствующей многократному улучшению результативности вашей команды; сочинение «цепляющей» истории, заставляющей других людей присоединиться к вам; формулирование изложения таким образом, чтобы добиться максимального воздействия на аудиторию; использование специальных приемов типа «скелета истории», чтобы рассказать о своих идеях; применение принципов влияния, чтобы заставить других действовать; улучшение харизмы ради повышения вашей результативности как руководителя. Осознаёте вы это или нет, но вы оказываете влияние на окружающих во всех случаях взаимодействия с ними.

Убедить и вдохновить сотрудников, клиентов, инвесторов, родных и друзей — вот в чем состоит главная задача предпринимателя независимо от рода его занятий. Практически

невозможно воплотить никакие идеи — будь вы даже известный артист или космонавт, — если люди не разделяют вашу мечту и не поддерживают ваших усилий по ее осуществлению. Это не означает, что все должны одобрять ваши начинания. Тем не менее, чтобы усилить эффект воздействия видения цели, вам необходима некая критическая масса сторонников. Вот почему вдохновение становится краеугольным камнем модели изобретательского цикла. Оно служит искрой, которая приводит в движение другие составляющие цикла — воображение, творчество, инновации и предпринимательство.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Расскажите или напишите историю своей жизни трижды. В первый раз сосредоточьтесь на описании самых ужасных событий, произошедших с вами. Затем — на самых замечательных возможностях, которыми вы обладали. А в третий раз расскажите историю в стиле автора комедий, отыскивая смешное в каждом эпизоде.
2. Используя схему [«скелет истории»](#), сочините несколько историй. Потренируйтесь рассказывать их друзьям, родным и коллегам.
3. Рассмотрите принципы присутствия, теплоты и силы применительно к себе. Какая из этих характеристик свойственна вам, над какой следует поработать? Обратите внимание на окружающих и мысленно оцените степень их присутствия, теплоты и силы. Как эти качества отражаются на вас и на других?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

КОНЕЦ – ЭТО ТОЛЬКО НАЧАЛО

В результате десятков бесед с успешными предпринимателями разных сфер деятельности я убедилась в том, что изобретательский цикл вполне работоспособная модель. Продолжительность отдельных этапов зависит от проблемы, которую приходится решать, но в целом модель остается неизменной. В числе других я поделилась концепцией изобретательского цикла с Салманом Ханом, основателем образовательного сайта «Академия Хана», и он рассказал, что прошел именно такой путь, когда создавал свою компанию.

В 2004 году Салман работал финансовым аналитиком в одном из бостонских хедж-фондов²³. Его двоюродной сестре из Нового Орлеана плохо давалась математика, и он начал помогать ей по телефону. Через год Салман разработал для нее компьютерную программу по математике и поделился ею со всеми родственниками, которые тоже пожелали воспользоваться возможностью бесплатного обучения. Еще через год он начал снимать короткие видеоролики и выкладывать их на YouTube в дополнение к своей компьютерной программе. Родственники сочли видеуроки чрезвычайно полезными, как и многие другие, кто случайно нашел их в Сети. Окрыленный успехом, Салман задумался о том, как вывести процесс создания образовательных видеороликов на более масштабный уровень и расширить аудиторию. Когда начался этап работы *воображения*, Салман увлекся педагогической деятельностью и предугадал создание нового продукта.

После того как Салман выложил в Сеть около сорока видеуроков, его завалили письмами. Дети благодарили за помощь в овладении предметами, которые, как им казалось, они никогда не смогут изучить. Родители благодарили за помощь детям в учебе. Салман с большим энтузиазмом

работал над созданием образовательного контента, пробовал разные методики обучения и технические подходы, стараясь выбрать самые эффективные. Этап *творческих исканий* требовал от разработчика не только мотивации, но и готовности экспериментировать.

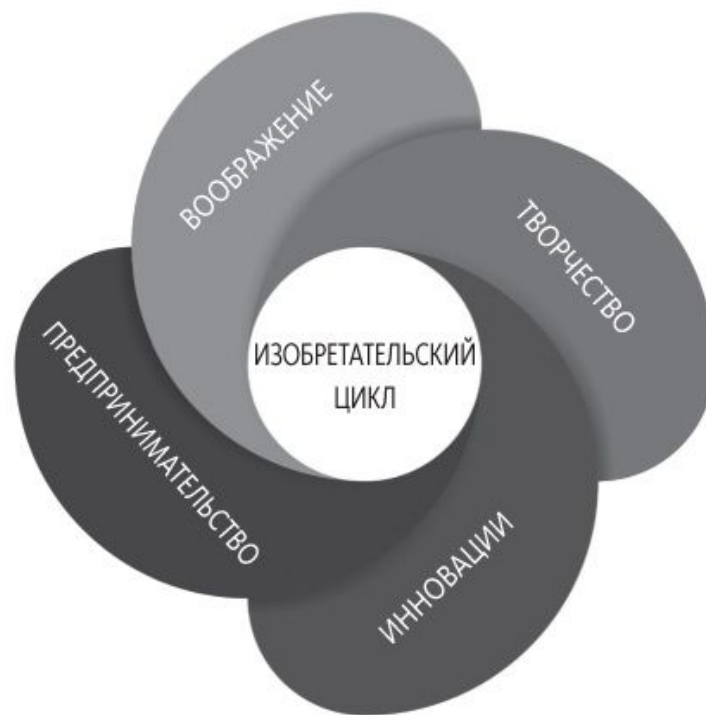
К 2009 году, спустя три года после размещения в Сети видеоуроков, уже около ста тысяч человек ежемесячно пользовались контентом Салмана! Добившись такого успеха, он оставил работу в финансовой сфере и полностью посвятил себя организации интернет-образования. Салман накопил достаточно информации для разработки нетрадиционных методов обучения и создал уникальную образовательную платформу, назвав ее «Академией Хана». Это был этап *инноваций*, который потребовал полного сосредоточения на проблеме и ее переосмысления, а также свежих идей.

В связи с расширением планов Салману потребовались финансовая поддержка, наемный персонал и рост числа потребителей ресурсов «Академии Хана». Упорство и способность мобилизовать людей помогли ему организовать и заставить работать отличную команду, наладить связи с партнерами и заручиться поддержкой финансовых доноров. Начался этап *предпринимательства*, который требовал упорства и умения вдохновить других. Деятельность Салмана оказала огромное влияние на людей по всему миру, разбудила творческое воображение студентов и педагогов, а также других предпринимателей.

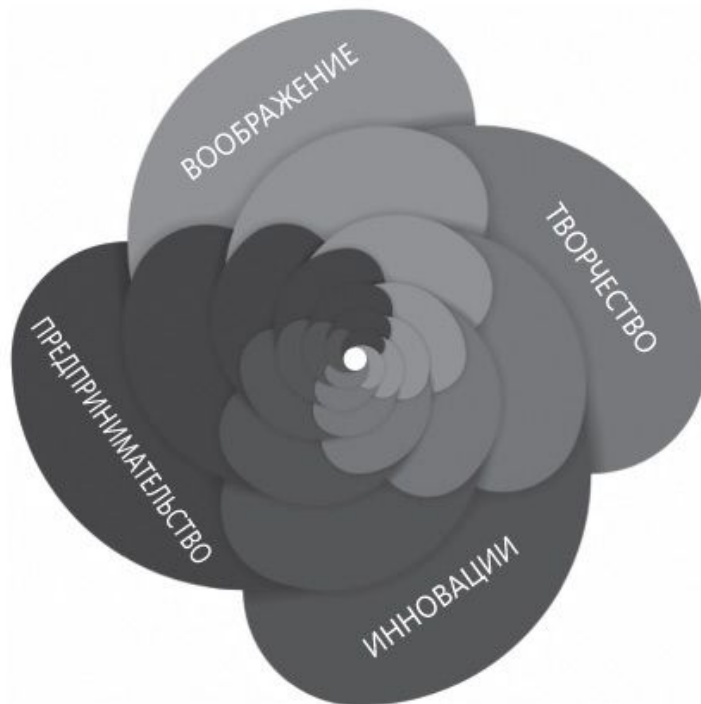
Как показывает данный пример, выстраивая опорную конструкцию, помогающую воплотить в жизнь ваши идеи, вы тем самым создаете условия для других, побуждая их делать то же самое. Именно в этом и заключается суть изобретательского цикла.

Из предыдущих глав мы узнали, что существует эффективный путь, позволяющий пройти весь цикл от вдохновения до практического воплощения с помощью необходимого набора установок (отношений) и действий.

- Воображение требует *активного вовлечения* в дело и способности *представлять себе* альтернативы.
- Творчество требует *мотивации* и *экспериментирования*, чтобы находить решение проблем.
- Инновации требуют *сосредоточенности* и *переосмысления*, чтобы генерировать нестандартные решения.
- Предпринимательство требует *упорства* и умения *вдохновлять* других.



Индивидуальный изобретательский цикл



Коллективный изобретательский цикл

Важно помнить, что ваши установки ни к чему не приведут, если вы не выработаете четкий план, который поможет довести ваши идеи до практического воплощения. Однако не следует также забывать, что ваши действия обречены на неудачу, если они не подкреплены соответствующим настроем. Сплетая воедино отношение к делу и действия, вы подготавливаете себя к тому, чтобы сделать гораздо больше, чем можно себе представить, затратив меньше сил и средств, чем кажется возможным, какую бы цель вы перед собой ни ставили.

Рассматривая изобретательский цикл с данной точки зрения, отметим, что те, кто демонстрирует необходимое отношение, *эффективны*, а те, кто владеет необходимым способом действия, *изобретательны*. Эффективность — это способность довести дело до конца, а изобретательность позволяет придумывать прорывные идеи. Каждый комплекс характеристик необходим, но недостаточен, и только их сочетание дает возможность успешно воплотить новые идеи.

Установки как условия

Действия как условия

для эффективности	для изобретательности
Вовлеченность	Умение предвидеть
Мотивация	Экспериментирование
Сосредоточенность	Переосмысление
Упорство	Умение вдохновить других

Изобретательский цикл поддерживает и усиливает другие модели, связанные с инновациями и предпринимательством, включая метод дизайн-мышления, разработанный моими коллегами в Стэнфордской школе дизайна, которому теперь обучают в разных странах мира.

Метод дизайн-мышления состоит из пяти этапов:

НАБЛЮДЕНИЕ → ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ → ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ВЫБОР
главной идеи → ПРОТОТИПИРОВАНИЕ → ТЕСТИРОВАНИЕ

Тим Браун, президент и CEO дизайн-студии IDEO, определяет дизайн-мышление как «антропоцентричный, человеческий подход к инновациям, когда дизайнерские инструменты используются для того, чтобы совместить потребности людей, технологические возможности и условия, необходимые для успешного ведения бизнеса». Используя данную методику, дизайнеры внимательно наблюдают за происходящим в окружающей их среде под определенным углом зрения и на основе полученной информации формулируют конкретную проблему, требующую решения. Например, они могут исследовать пребывание в больнице с точки зрения пациента и затем сформулировать такую задачу: «Как найти способ обеспечить пациентам полноценный ночной сон в палате, где много шумящей аппаратуры, отслеживающей их состояние?»

Затем дизайнеры приступают к процессу генерации идей, чтобы найти множество возможных решений. Многие из этих решений тестируются с помощью минимально жизнеспособных прототипов, или претотипов, которые предлагаются

потенциальным пользователям для получения обратной связи. Например, разработчики могут изготовить для пациентов специальные шумоподавляющие наушники или создать прототип медицинского аппарата, воспроизводящего музыку в совпадающем с биением сердца ритме, а не громко гудящего.

Дизайн-мышление включает определенный набор навыков, при комплексном использовании приводящих к оптимальному результату. Например, определение проблемы, которой вы будете заниматься, связано с процессом генерирования идей. В течение всего процесса разработки полезно продолжать наблюдения, чтобы получить больше информации и лучше понять потребности людей. Линейное течение процесса удобно для тех, кто нарабатывает необходимые навыки, но опытные дизайнеры используют эту модель в качестве «путеводителя», а не готового рецепта для достижения цели. То же самое справедливо и в отношении изобретательского цикла. Овладев всеми навыками, необходимыми для каждого этапа, вы продолжаете использовать их в комплексе на протяжении всей предпринимательской деятельности. Они составляют опорную конструкцию из установок и действий, которая поддерживает весь предпринимательский процесс.

Изобретательский цикл строится на основе концепции дизайн-мышления тремя способами:

- 1) разграничивает творчество и инновационную деятельность: первое ведет к ожидаемым решениям, вторая генерирует прорывные идеи. Это важное различие побуждает нас выходить за рамки очевидных инкрементальных решений во время разработки идей на всех этапах процесса дизайн-мышления;
- 2) учитывает установку и отношение к делу. Ваш настрой оказывает сильное влияние на творческий процесс, поэтому его необходимо принимать во внимание. Чем больше вы вовлечены в работу, мотивированы, сосредоточены и упорны, тем выше вероятность того, что вы найдете действительно инновационное решение и

преодолеете все трудности на пути к его практическому воплощению;

- 3) включает этап реализации, когда идеи внедряются в жизнь, что требует упорства и умения убеждать и вдохновлять других. Данный этап важен не только потому, что дает возможность осуществить ваши идеи в широких масштабах, но и стимулирует развитие творческого воображения у других людей, чтобы начать цикл сначала.

Изобретательский цикл также дает основные навыки, необходимые для использования методики **«бережливого стартапа»**, предложенной Стивом Бланком и Эриком Рисом. Они рекомендуют начинающим компаниям использовать ускоренное экспериментирование, предлагая потребителю минимально жизнеспособный продукт, чтобы получить обратную связь и на основе этой информации довести его до совершенства. Бланк и Рис показали, что любой начинающий предприниматель может снизить риск провала и потребность в масштабном первоначальном финансировании путем итеративного процесса разработки продуктов и услуг, отвечающих нуждам потребителей.

Стив Бланк, создавший в высшей степени успешную программу преподавания методологии «бережливого стартапа», понимает, что многие приходят на его семинары с целью создания собственной компании, но не имеют ни малейшего представления о том, с чего начать. Метод применяется после определения проблемы, которую вы намерены решить, когда уже существует первоначальная идея. Вот точка зрения Бланка на взаимосвязь между изобретательским циклом и моделью «бережливого стартапа».

«Бережливый стартап» — это процесс превращения идей в коммерческое предприятие. Данная модель исходит из предпосылки, что стартап начинается с ряда непроверенных гипотез. Успех обусловлен тем, что разработчики выходят на улицу, проверяют свои гипотезы и учатся путем многократных повторений и усовершенствования минимально жизнеспособных продуктов на глазах у потенциальных потребителей.

Все это замечательно, если у вас уже есть идея. Но откуда берутся идеи для стартапов? Где здесь место для вдохновения, воображения и творчества? Какое отношение все это имеет к инновациям и предпринимательству?

Меня беспокоило то, что в практике предпринимательства недостает набора инструментов для раскрепощения воображения моих студентов и отсутствуют возможности для применения их творческого потенциала. Я понимал, что для запуска процесса «инновации/предпринимательство» нужен «фундамент» — навыки и действия, которые заставляют работать воображение предпринимателя и вызывают брожение креативных «соков». Мы должны были определить язык и элементы, из которых складывается предпринимательское мышление.

В сущности, изобретательский цикл не только служит отправной точкой для всех предпринимательских начинаний, но и помогает ориентироваться на этом пути. Он предоставляет нам инструменты для генерирования смелых идей, а также дорожную карту для преодоления пути от вдохновения до воплощения идеи в жизнь. Таким образом, изобретательский цикл позволяет находить больше возможностей, придумывать уникальные решения и осуществлять свои идеи, то есть дает нам важные навыки для продумывания и воплощения в реальность жизни, о которой мы мечтаем.

Если вы выполняли задания, помещенные в конце каждой главы, то уже наверняка нашли для себя какие-то значимые возможности и придумали смелую цель. У вас должно было сложиться более ясное представление о своих побудительных мотивах и сформироваться понимание взаимосвязи между уверенностью в собственных силах и увлечениями. Вы должны были выявить потенциальные трудности на своем пути, включая внешние и внутренние факторы. Кроме того, вы должны были овладеть набором инструментов, для того чтобы тестировать свои идеи, повышать степень концентрации и упорства, смотреть на привычные вещи под новым углом и научиться внушать другим желание поддерживать вас и участвовать в осуществлении вашей цели. Наконец, вы должны были проникнуться пониманием важности заботы о себе, чтобы пополнять запасы энергии в процессе напряженной работы.

Этим навыкам и установкам следует научить каждого. Что может быть важнее, чем развить у людей умение создавать в воображении предпочитаемое будущее и жить так, как они мечтают? Сейчас появляется все больше возможностей овладеть такими навыками. Как упоминалось в [главе 3](#), Дон Уэттрик рассказывает о них учащимся средней школы. Кроме того, многие школы в разных странах вводят в учебные планы занятия по развитию дизайн-мышления и проблемно ориентированное обучение. Создатель инновационного проекта Tribewanted Бен Кин собрал ряд интересных примеров в статье “Schools for Life” («Школы для жизни»). В его список вошли организации: Right to Dream в Гане, Kaos Pilots в Дании, DO School в Берлине, Green School на Бали, THNK в Амстердаме и Ванкувере, School of Life в Лондоне.

Мне повезло принять участие в относительно новом проекте — основании Университета Дрейпера, ориентированного на молодежь от 18 до 28 лет. Университет образован в 2013 году. Его учредитель и руководитель Тим Дрейпер — венчурный капиталист, чьи фирмы Draper Fisher Jurvetson и Draper Associates инвестировали в такие компании, как Tesla, Skype, Theranos, Baidu и SpaceX. Цель университета — научить слушателей курса тому, как стать хозяевами своей жизни. Университет Дрейпера занимает исторический отель в центральной части города Сан-Матео в Калифорнии и не имеет ничего общего с традиционным учебным заведением. Это рассчитанная на восемь недель программа для тех, кто стремится использовать на практике предпринимательский склад ума. Одни приходят, чтобы узнать, как создать новую компанию, другие — за тем, чтобы понять, как организовать собственную жизнь.

Первый этаж здания представляет собой открытое пространство: на стенах — интерактивные доски, вокруг расставлены разноцветные кресла-мешки. Помещение называется «комната-инкубатор». На верхних этажах стены украшены изображениями супергероев — от Чудо-женщины до Супермена. Они призваны помочь молодым участникам

программы увидеть себя героями, способными на выдающиеся свершения.

Участники программы читают научно-фантастическую литературу, чтобы научиться создавать в воображении совершенно новое будущее, и учатся физически и ментально выходить из зоны комфорта. Они овладевают навыками организации и ведения бизнеса, такими как создание и продвижение бренда, эффективные продажи, ведение переговоров и умение распознавать ложь, получают информацию о новейших технологиях и идеях (например, 3D-печать и виртуальная реальность). Каждый день слушатели встречаются с людьми, которые добились известности в самых разных сферах деятельности, и узнают, что эти знаменитости ничем не отличаются от них. Во время «выходных на выживание» они учатся всему необходимому — от оказания первой помощи и наложения швов до самостоятельного обеспечения себя пропитанием, осваивая азы сельского хозяйства. Параллельно слушатели работают над собственными бизнес-идеями и учатся защищать их перед экспертами во время презентаций по завершении программы. По сути, в Университете Дрейпера учат тому, что ключ к успеху — ставить перед собой смелую цель и упорно идти к ее осуществлению.

Вы тоже можете овладеть этими навыками. Перед вами множество примеров для подражания тем, кто ставил себе дерзкие цели и прокладывал путь к их осуществлению. В этой книге много историй о таких людях. Это, например, Салман Хан, создавший «Академию Хана», и Пия Соркар, занимающаяся просветительской деятельностью в области профилактики ВИЧ/СПИДа в Индии и за ее пределами. Вы можете приобрести необходимые навыки в рамках процесса, описанного в изобретательском цикле, начиная с увлеченности делом и предугадывания того, что могло бы произойти. Имея довольно сильную мотивацию, которая толкает вас вперед, вы начнете экспериментировать, и это откроет перед вами возможность посмотреть на проблему свежим взглядом. Определившись с идеей, способной стать вашим уникальным

вкладом в лучшее будущее, вы должны проявить упорство, чтобы заявить о своей идее и вдохновить других людей на участие в ее реализации.

Совершенно очевидно, что люди в разных уголках мира жаждут реализовать свой колоссальный творческий потенциал и стремятся найти путь к такому будущему, в котором интересно жить. С тех пор как были изданы мои книги «Почему никто не рассказал мне это в 20?» (2009) и «Разрыв шаблона» (2012), я получила более тысячи писем со всего света, где люди говорили именно об этом. Независимо от места проживания — в Японии, Корее, Таиланде, России, Израиле, Турции, Бразилии или Африке — они страстно стремятся совершить нечто значительное и настойчиво ищут инструменты, которые помогли бы им в этом. Одни испытывают осязаемое внешнее давление, например имеют ограниченные ресурсы или вынуждены считаться с ожиданиями окружающих. Другие находятся под влиянием внутренних факторов, таких как отсутствие уверенности в том, что они способны достичь своих целей. Изобретательский цикл строится на основе моих предыдущих работ и служит дорожной картой, которая поможет интегрировать ваши отношения и действия и раскрыть перед вами возможность жить так, как вы мечтаете.

Я начала книгу с письма, которое написала себе в день двадцатилетия, и заканчиваю ее запиской от одного из моих студентов. По окончании курса обучения он рассказал в формате «скелета истории» о том, что ему дали наши занятия.

Когда-то жил-был студент по имени Хусейн. Он ничем не выделялся среди других, и всех, с кем он встречался, больше всего интересовало то, как ему удалось поступить в Стэнфорд.

И каждый семестр, чтобы скрыть недостатки своего образования, Хусейн выбирал очень трудные учебные программы независимо от собственных интересов.

И в один прекрасный семестр, на старшем курсе, Хусейн решил, что будет выбирать лекции, интересующие его, а не те, которые кажутся трудными его друзьям.

В результате его выбор случайно пал на некоторые курсы, включая «Инжиниринг инноваций».

В результате он так увлекся, что начал переносить принципы, о которых узнавал на занятиях, на другие аспекты своей жизни.

В результате он нарабатывал опыт, практикуя такие навыки, как переосмысление проблем и оспаривание устоявшихся представлений, а также навык сочинения убедительных и увлекательных историй.

В результате Хусейн начал смотреть на жизнь не как случайный участник, а скорее как активный новатор.

В конце концов он стал больше осознавать свое присутствие в каждом настоящем моменте жизни.

И до сих пор эти уроки свежи в его памяти. Самый важный состоит в том, что вдохновение и счастье легче всего найти, занимаясь тем, чем хочется, а не тем, что, по-вашему, вы должны делать. Ваше будущее предопределено тем, какой «танец» вы исполняете в настоящем.

История Хусейна подтверждает мысль о том, что наши установки и действия неразрывно связаны. Они подпитывают друг друга, запуская мощную цепную реакцию, которая порождает волны идей и действий. Если мы активно формируем свое мировоззрение и совершенствуем поведение, этот цикл не прекращается и нашим достижениям нет предела. Мы сами хозяева своего изобретательского цикла, конец которого знаменует новое начало.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Вернитесь к письму, в котором вы изложили свои цели. Снова отредактируйте текст. В этот раз включите в него все установки и действия, необходимые на каждом этапе изобретательского цикла.
2. Затем составьте список ключевых моментов усвоенной информации. Что вы уже знали и что для вас ново? Как приобретенные знания влияют на развитие ваших установок и действий на пути к реализации цели?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Постановка целей

Напишите себе письмо о том, чего вы надеетесь достигнуть в будущем. Выберите наиболее приемлемые для вас временные рамки и определите степень конкретизации своих целей. Задача этого упражнения — заставить вас мысленно проложить путь к достижению намеченных целей.

Выявление возможностей

Проведите час в каком-либо месте, молча наблюдая за тем, что вас окружает. Это может происходить где угодно — в кафе, офисе, на улице, в парке или дома. Смотрите вокруг пристально и внимательно. Подумайте о скрытом смысле наблюдений и выявите как можно больше возможностей, которые они могут предоставить.

Изучите список вакансий в вашем районе, даже если у вас есть работа. Выберите три совершенно разных места работы и кратко изложите возможные пути продвижения по службе, начиная с описания вакансии в объявлении.

Представления о будущем

Сочините историю, используя [иллюстрацию Кевина Мейера](#).

Смотрите на мир как на театр с разными сценами — от вашего родного города до всего земного шара. На какой сцене вы находитесь в данный момент и на какой хотели бы разыгрывать свою жизнь в будущем? Что надо сделать, чтобы попасть на эту сцену? Вернитесь к своему письму и при необходимости отредактируйте его, чтобы включить в него новые цели.

Вообразите свою настоящую роль и представьте, что сцена увеличивается в размерах. Как ваша роль будет выглядеть на большой сцене? Что вам придется сделать, чтобы соответствовать новым масштабам?

Каковы препятствия на пути к вашей цели? Какие из них внешние, а какие внутренние?

Как раскрыть свою мотивацию

Какие побудительные мотивы движут вами в действительности? Рассмотрите этот вопрос в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном плане. Обдумайте его применительно к различным аспектам своей жизни, включая семью, образование, работу и взаимоотношения с окружающими.

Заполните матрицу «Увлечения — Уверенность в себе», вписывая свои занятия в соответствующие квадранты. Попросите сделать то же самое друзей, родных или коллег и поделитесь своими результатами. Обсудите, почему вы поместили в каждый квадрант то или иное занятие и есть ли какие-либо способы переместить некоторые из них в верхний правый квадрант.

Страстное увлечение

Низкая
уверенность
в себе

Высокая
уверенность
в себе

Слабое увлечение

Экспериментирование

Потренируйтесь создавать прототипы. Выбрав несколько проблем-возможностей — больших или малых, придумайте и выполните разные виды прототипов, чтобы оценить целесообразность разных решений. Например, как создать прототип приготовления нового блюда для ресторана, подушки со встроенным будильником или приложения, предлагающего циклы персональных тренировок. Подумайте, какой из методов применить к каждому из них: «механического турка», Пиноккио или фасада.

Вернитесь к списку ваших побудительных мотивов (см. [практические задания к главе 3](#)) и разработайте эксперименты, помогающие решить эти задачи, то есть использовать ваши возможности.

Проведите эксперимент: попробуйте сделать что-либо такое, чего вы никогда не делали раньше, и посмотрите, что из этого выйдет. Это может быть социальной, физической или интеллектуальной задачей. Оцените результаты и извлеките для себя уроки. Побуждает ли вас это на проведение новых экспериментов в данной области?

Сосредоточенность

Проверьте, как долго вы способны сосредоточенно работать над проектом, не прерываясь. Найдите тихое место и сконцентрируйтесь на задаче, которую вам предстоит решить. Если окажется, что вы легко отвлекаетесь, поищите способы устранения отвлекающих факторов одного за другим. Например, выключите компьютер, отключите мобильный телефон и уберите с рабочего стола предметы, отвлекающие внимание.

Что сложено в ваш компактор? Какие вещи вы можете передать другим людям или выбросить?

Вспомните о [матрице, созданной Грегом МакКеоном](#). Способны ли вы не только выбрать в качестве главной цели правильное дело, но и активно сосредоточиться на его выполнении? Если нет, подумайте, что нужно сделать, чтобы попасть в верхний правый квадрант.

Переосмысление

Развивайте правое полушарие головного мозга: учитесь писать или чистить зубы левой (если вы правша) или правой (если вы левша) рукой.

Выберите из своей обыденной жизни какое-то занятие, которое вам не нравится, и найдите способ сделать его приятным. Подумайте, как по-иному посмотреть на ситуацию, решите, что нужно предпринять для изменения собственного восприятия.

Составьте список нелепейших способов, с помощью которых можно было бы осуществить ваши самые разные цели. Подумайте, как практически заставить эти идеи работать.

Упорство

Составьте список всех имеющихся у вас ресурсов. Начните с очевидных вещей, а затем «копните глубже», чтобы выявить другие доступные вам материальные и нематериальные возможности.

На этой неделе сделайте несколько «шагов», чуть больше тех, которые, по вашему мнению, вы способны осилить. Например, вызовитесь совершить что-либо, требующее большего приложения сил, чем вы обычно тратите, или займитесь проблемой, на первый взгляд представляющейся сложной. Затем обдумайте то, что сделали. Получили ли вы ожидаемые результаты? Сумели достойно справиться с большим «шагом»?

Насколько глубок ваш «океан»? Насколько высоки ваши «горы»? Можете ли вы определить, какие из них самые высокие, а какие — наоборот? Что вы делаете для восполнения своих запасов? Что могли бы делать дополнительно?

Как вдохновить других

Расскажите или напишите историю своей жизни трижды. В первый раз сосредоточьтесь на описании самых ужасных событий, произошедших с вами. Затем — на самых замечательных возможностях, которыми вы обладали. А в третий раз расскажите историю в стиле автора комедий, отыскивая смешное в каждом эпизоде.

Используя схему [«скелет истории»](#), сочините несколько историй. Потренируйтесь рассказывать их друзьям, родным и коллегам.

Рассмотрите принципы присутствия, теплоты и силы применительно к себе. Какая из этих характеристик свойственна вам, над какой следует поработать? Обратите внимание на окружающих и мысленно оцените степень их присутствия, теплоты и силы. Как эти качества отражаются на вас и на других?

Пересмотр отношений и действий

Вернитесь к письму, в котором вы изложили свои цели. Снова отредактируйте текст. В этот раз включите в него все установки и действия, необходимые на каждом этапе изобретательского цикла.

Затем составьте список ключевых моментов усвоенной информации. Что вы уже знали и что для вас ново? Как приобретенные знания влияют на развитие ваших установок и действий на пути к реализации цели?

БЛАГОДАРНОСТИ

Каждая книга имеет свою историю, которая начинается задолго до того, как вы прочтете первые слова. Эта книга родилась весной 2013 года, когда я загорелась желанием написать еще одну работу. Процесс писательства для меня — своего рода линза, через которую я смотрю на мир, стимул систематизировать накопленный опыт и мысли, в результате чего появляются полезные идеи.

Любая книга — предпринимательская инициатива. Она начинается с тщательных наблюдений, необходимых для того, чтобы выявить значимую проблему, требующую решения. Затем следует этап мысленного представления способов, с помощью которых я могла бы справиться с задачей. Главное в этой книге — создание дорожной карты для всех стадий предпринимательского процесса, которая поможет каждому создать жизнь, о которой он мечтает.

Выбор объекта концентрации внимания мобилизовал меня. Я экспериментировала с разными способами описания пути предпринимателя, выстраивала концепции и перебирала десятки вариантов структуры книги, пока, наконец, не нашла подходящую модель и соответствующий подход. Сначала мои замыслы носили инкрементальный характер, но по мере того, как я комбинировала разные идеи и собирала отзывы, они становились все более интересными.

Прорыв произошел, когда я смогла взглянуть на проблему под новым углом. Для этого следовало расширить поле зрения и увидеть ее в более объемном контексте. С того момента работа начала набирать обороты. Много месяцев ушло на подбор подходящих примеров и результатов исследований, которые, надеюсь, убедят читателей принять мои идеи.

Хотя я предпочитаю писать в тишине, процесс создания книги вовсе не требует изоляции от общества. Основа моей работы — информация, полученная от множества людей,

вдохновлявших меня. Я с удовольствием выражаю признательность тем, кто внес свой вклад в мой труд.

Я благодарна всем, кто был рядом со мной, когда я разрабатывала идеи для этой книги, делился своим опытом и соображениями по поводу ее содержания. Это Стив Бланк, Билл Бернет, Рич Кокс, Тим Дрейпер, Анна Эшу, Дейв Эванс, Энн Флетчер, Джон Хеннесси, Дебби Хопкинс, Мэри Джонсон, Салман Хан, Кай Кайт, Энн Миура-Ко, Джулия Ландауэр, Кевин Мейер, Беверли Паренти, Льюис Пью, Крис Редлиц, Хейди Ройзен, Кейт Розенблат, Джастин Розенштайн, Майк Ротенберг, Альберто Савойя, Элад Сегев, Пия Соркар, Майкл Таббс, Тристан Уолкер, Дон Уэттрик и Кэй Янг. Я также перерыла обширный архив лекций Стэнфордской программы технологичных предприятий, подбирая нужные мне данные в лекциях наших авторов по теме «Лидерство и предпринимательское мышление», — Оливии Фокс Кабейн, Скотта Харрисона, Бена Хоровица, Гая Кавасаки и Джастина Розенштайна.

Кроме того, я благодарю всех, кто читал мою рукопись и обеспечивал конструктивную обратную связь, включая Дину Бадизадеган, Кэтрин Бенц, Джоахима Лайона, Джейсона Чена, Рича Кокса, Джастина Феррелла, Стивена Грейцера, Хуссейна Кадера, Ферна Мандельбаума, Хейди Ройзен, Дж. Д. Шрамма и Йэля Вульфовича.

Я хочу поблагодарить моих коллег по Стэнфордскому университету, чью поддержку и помощь трудно переоценить. Среди них Дженнифер Аакер, Джереми Бейленсен, Стив Барли, Бен Колман, Рич Кокс, Димитре Димитров, Персис Дрелл, Ребекка Эдвардс, Чак Исли, Кейти Эйзенхардт, Джастин Феррелл, Марго Джерритсен, Нэнси Харрисон, Мэтт Харви, Алета Хэйес, Питер Глинн, Риитта Катила, Сара Хан, Дэн Клейн, Том Косник, Ферн Мандельбаум, Джон Митчелл, Лори Мур, Майкл Пена, Джим Пламмер, Хейди Ройзен, Берни Рот, Амин Сабери, Анаис Сент-Джуд, Никки Сальгадо, Эли Шелл, Дэниел Стесси, Боб Саттон и Дженнифер Уидом. Особую благодарность выражаю сотрудникам факультета менеджмента в сфере науки и инжиниринга Стэнфордской программы технологичных

предприятий и Института дизайна Хассо Платтнера в Стэнфорде. Я счастлива каждый день учиться у своих талантливых коллег и студентов.

Вся работа Стэнфордской программы технологичных предприятий зависит от поддержки щедрых финансовых доноров, которые с энтузиазмом относятся к обучению молодых людей тому, как делать больше, чем можно себе представить, и тратить меньше, чем кажется возможным. Огромное спасибо Джиму Брейеру и Пин Ли из Accel Partners; Тиму Дрейперу, Стиву Джерветсону и Джону Фишеру из Draper Fisher Jurvetson; Дебби Хопкинс и Дебби Брэкин из City Ventures; Горди Дэвидсону, Дэну Доросину и Марку Лихи из Fenwick and West; Тине и Тригви Миккелсен; Обри Черник и всем участникам программы, которые продолжают оказывать нам финансовую помощь.

Эта книга никогда не появилась бы на свет, если бы не мои замечательные коллеги из HarperOne. Гидеон Уэйл — лучший редактор в мире. Он был довольно настойчив, умело направлял мою работу и оказывал всемерную помощь. Я с нетерпением ждала каждой встречи с Гидеоном, когда он помогал мне шлифовать содержание книги. Я также признательна всем сотрудникам издательства, которые внесли свой вклад в этот проект, включая Клаудию Бутот, Ким Дейман, Хилари Лоусон, Терри Леонарда, Эдриан Морган, Кэти Рейгстад, Рене Сенолес и Лизу Зунига. Особая благодарность Марку Тауберу, издателю HarperOne, который радушно принял меня в семью HarperCollins много лет назад.

Наконец, я в неоплатном долгу перед моей замечательной семьей и друзьями за их поддержку, особенно перед моими родителями и сыном Джошем. Огромная благодарность моему мужу Майклу. В последние тридцать лет он неизменно поддерживал меня, делал исключительно полезные замечания, демонстрировал глубокое понимание моих проектов и бесконечную любовь даже в самые трудные времена. Я ни за что не смогла бы закончить книгу, если бы его не было в нашей команде. Ты — мой супергерой.

ОБ АВТОРЕ

Тина Силиг — доктор наук в области неврологии, профессор факультета управления науки и инжиниринга Стэнфордской школы инженерных наук и CEO Стэнфордской программы технологичных предприятий. Автор мировых бестселлеров [«Почему никто не рассказал мне это в 20?»](#) и [«Разрыв шаблона. Как находить и воплощать прорывные идеи»](#). В 2009 году награждена престижной премией Гордона Национальной инженерной академии США за новаторскую работу в области инженерного образования. Общайтесь с Тиной Силиг на [Twitter@tseelig](#).

ПРИМЕЧАНИЯ

Обращение к читателям

Tina Seelig, *What I Wish I Knew When I Was 20* (San Francisco: HarperOne, 2009). Издана на русском языке: Силиг Т. [Почему никто не рассказал мне это в 20? Интенсив по поиску себя в этом мире.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Tina Seelig, *inGenius: A Crash Course on Creativity* (San Francisco: HarperOne, 2012). Издана на русском языке: Силиг Т. [Разрыв шаблона. Как находить и воплощать прорывные идеи.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Stanford Technology Ventures Program website, stvp.stanford.edu.

Введение

The Last Mile website, thelastmile.org.

For more on the nine-dot puzzle, en.wikipedia.org/wiki/Thinking_-_outside_the_box.

Mark A. Runco and Garrett J. Jaeger, “Stanford Definition of Creativity”, *Creativity Research Journal* 24, no. 11 (2012): 92–96.

Sir Ken Robinson, “Can Creativity Be Taught?”, [youtube/vlbpdggx3ie](https://www.youtube.com/watch?v=vlbpdggx3ie).

Biodesign Innovation Fellowship website, biodesign.stanford.edu.

Часть I. Воображение

Scott Harrison, “Thirsting for a Life of Service”, Stanford lecture,
Nov. 6, 2013. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти
на сайте ecorner.stanford.edu.
charity: water website, www.charitywater.org.

Глава 1. Увлеченность

Jennifer L. Roberts, “The Power of Patience”, Harvard Magazine (online), Nov./Dec. 2013, harvardmagazine.com/2013/11/the-power-of-patience.

Nicholas Carlson, “Lyft, a Year-Old Startup That Helps Strangers Share Car Rides, Just Raised \$60 Million from Andreessen Horowitz and Others”, May 23, 2013, www.businessinsider.com/lyft-a-startup-that-helps-strangers-share-car-rides-just-raised-60-million-from-andreessen-horowitz-2013-5.

Chip Conley, Emotional Equations (New York: Atria Books, 2013).
Издана на русском языке: Конли Ч. Эмоциональные уравнения. Простые формулы счастья и успеха. М. : АСТ, 2013.

Scott Barry Kaufman, “From Evaluation to Inspiration”, Aug. 27, 2014, medium.com/aspen-ideas/from-evaluation-to-inspiration-26636af27c62.

Dave Evans and Bill Burnett, “Designing Your Life”, Stanford Open Office Hours, Jan. 30, 2014, [youtube/YKEq5iEmMSo](https://www.youtube.com/watch?v=YKEq5iEmMSo). Издана на русском языке: Бернет Б., Эванс Д. Дизайн вашей жизни. М. : Альпина Паблицер, 2018.

Глава 2. Умение предвидеть

Julia Landauer's website, www.julialandauer.com.

Angie LeVan, "Seeing Is Believing: The Power of Visualization", Psychology Today (online), original post written Dec. 3, 2009, www.psychologytoday.com/blog/flourish/200912/seeing-is-believing-the-power-visualization.

Kevin Meier, Flint Books, www.flintbooks.me.

Elad Segev, "When There Is a Correct Answer: Exercise in Creative Thinking", May 9, 2013, youtu.be/9TskeE43Q1M.

Caroline Bologna, "Letter from LEGO to Parents in the '70s Makes an Important Point About Gender," Nov. 24, 2014, www.huffingtonpost.com/2014/11/24/lego-letter-from-the-70s_n_621-2362.html.

"Jeff Bezos", no date, www.biography.com/people/jeff-bezos-9542209.

Martin Luther King, Jr., "I Have a Dream", address delivered Aug. 28, 1963, www.americanrhetoric.com/speeches/mlkhaveadream.htm.

Kai Kight, "Composing Your World", TEDx talk (Manhattan Beach), Dec. 4, 2014, youtu.be/eGGhLLW3GUA.

Steven Levy, "Google's Larry Page on Why Moonshots Matter", Wired (online), Jan. 7, 2013, www.wired.com/2013/01/ff-qa-larry-page.

Miguel Helft, "Larry Page: The Most Ambitious CEO in the Universe", Fortune (online), Nov. 13, 2014, fortune.com/2014/11/13/-googles-larry-page-the-most-ambitious-ceo-in-the-universe.

Felipe Santos and Kathleen Eisenhardt, "Organizational Boundaries and Theories of Organization", Organization Science 16, no. 5 (2005): 491–508.

Karol V. Menzie (on Nancy's Quiches), "Entrepreneur Carves Out Niche for Quiche in 'Real' Food Market", Baltimore Sun (online), Oct. 13, 1993, articles.baltimoresun.com/1993-10-13/features/1993286028_1_make-quiche-make-quiche-mini-quiches.

Ann Miura-Ko, “Founding Thunder Lizard Entrepreneurs”, Stanford lecture, Oct. 27, 2010. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.

Michael Tubbs, TEDx talk (Stanford), May 11, 2013, https://www.youtube.com/watch?v=mzk4S_3DE3Y&t=0s&-index=8&list=PLsRNoUx8w3rOTgRjLiC9EZNqiAwqyaOep.

Heather Barry Kappes and Gabriele Oettingen, “Positive Fantasies About Idealized Futures Sap Energy”, *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 719–729.

Olivia Fox Cabane (on the impostor syndrome), “Build Your Personal Charisma”, Stanford lecture, Oct. 10, 2012. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.

Часть II. Творчество

Об оперном театре New York City Opera см. topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/organizations/n/new_york_city_opera/index.html.

Craig Duff, “Finding Tomorrow’s Classical Fans,” New York Times (online), May 24, 2014, www.nytimes.com/video/arts/music/100-000002900637/finding-tomorrow8217s-classical-fans.html.

Melena Ryzik, “The Entire Audience Dozed Off? Perfect!,” New York Times (online), May 16, 2014, www.nytimes.com/2014/05/17/arts/dream-of-the-red-chamber-and-other-sleep-oriented-shows.html.

Sleep No More (иммерсивная театральная постановка), sleepnomorenyc.com.

Глава 3. Мотивация

Don Wettrick, *Pure Genius: Building a Culture of Innovation and Taking 20% Time to the Next Level* (San Diego: Dave Burgess Consulting, 2014).

Daniel Pink, “The Puzzle of Motivation,” July 2009, TED talk (global), www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2011). Издана на русском языке: Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. — М. : Альпина Паблишер, 2013.

Amy Wrzesniewski and Barry Schwartz, “The Secret of Effective Motivation,” *New York Times* (online), July 4, 2014, www.nytimes.com/2014/07/06/opinion/sunday/the-secret-of-effective-motivation.html.

Mayfield Fellows Program website, <http://stvp.stanford.edu/-mayfield-fellows-program>.

Guy Kawasaki, “Make Meaning in Your Company,” Stanford lecture, Oct. 20, 2004. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.

John Gardner, “Personal Renewal,” address delivered to McKinsey & Company, Phoenix, Nov. 10, 1990, www.pbs.org/johngardner/-sections/writings_speech_1.html.

Khalida Brohi (panelist), “Mobilizing for Impact,” Clinton Global Initiative, Oct. 2013, youtu.be/8i0EatUxo88.

Глава 4. Экспериментирование

Michelle Trudeau, “Preschoolers Outsmart College Students in Figuring Out Gadgets,” NPR, June 30, 2014, www.npr.org/blogs/health/2014/06/30/325230618/preschoolers-outsmart-college-students-in-figuring-out-gadgets.

Альберто Савойя о прототипировании см. <https://twitter.com/pretotyping>.

Peter Sims, Little Bets (New York: Random House Business Books, 2011). Издана на русском языке: Симс П. [Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Rich Cox’s website, peoplerocket.com.

TeachAIDS website, teachaids.org.

Часть III. Инновации

Katherine Young's website, www.kbyoung.com.

Глава 5. Сосредоточенность

- Olga Khazan, “Precrastination: Worse Than Procrastination?,” Atlantic (online), Sept. 24, 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/09/precrastination-worse-than-procrastination/380646.
- Epicenter Innovation Tournament website, <http://epicenter.stanford.edu/resource/innovation-tournament.html>.
- Justin Rosenstein, “Leading Big Visions from the Heart,” Stanford lecture, May 8, 2013. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.
- Tristan Harris, “Distracted? Let’s Make Technology That Helps Us Spend Our Time Well,” TEDx talk (Brussels), Dec. 16, 2014, www.youtube.com/watch?v=jT5rRh9AZf4.
- “Mindfulness in the Age of Complexity,” Harvard Business Review (online), Mar. 2014, hbr.org/2014/03/mindfulness-in-the-age-of-complexity.
- Cliff Nass, “Are You Multitasking Your Life Away?,” TEDx talk (Stanford), June 20, 2013, youtu.be/PriSFBu5CLs.
- Daniel Levitin, The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload (New York: Dutton, 2014).
- Greg McKeown, Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less (New York: Crown Business, 2014). Издана на русском языке: МакКеон Г. [Эссенциализм. Путь к простоте](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Stephen Covey, Seven Habits of Highly Successful People, anniversary ed. (New York: Simon & Schuster, 2013). Издана на русском языке: Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М. : Альпина Паблишер, 2009.
- Dave Ulacia (on Covey’s principles), “Are You Working on the Wrong Things?,” Apr. 28, 2009, getorganized.fcorgp.com/content/are-you-working-wrong-things.
- Diane M. Beck and Sabine Kastner, “Top-Down and Bottom-Up Mechanisms in Biasing Competition in the Human Brain,” Vision

Research 49, no. 10 (June 2, 2009): 1154–1165, in-press version used, <https://experts.illinois.edu/en/publications/top-down-and-bottom-up-mechanisms-in-biasing-competition-in-the-h>.

William D. S. Killgore, “Effects of Sleep Deprivation on Cognition,” *Progress in Brain Research* 185 (Jan. 2010): 105–29.

Глава 6. Переосмысление

Mauricio Estrella, “How a Password Changed My Life,” May 14, 2014, medium.com/@manicho/how-a-password-changed-my-life-7af5d5f28038.

Ian Urbina, “The Secret Life of Passwords,” New York Times (online), Nov. 23, 2014, www.nytimes.com/2014/11/19/magazine/the-secret-life-of-passwords.html.

Alina Simone, “The Spread of Mondegreens Should Have Ended with the Internet, but It Hasn’t,” PRI, Nov. 20, 2014, www.pri.org/stories/2014-11-20/spread-mondegreens-should-have-ended-internet-it-hasnt.

Department of Defense, Crisis Communication Strategies, “Case Study: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis,” www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20%20Johnson.htm.

Douglas Heaven, “Learn to Shake Your New Tail as a Virtual Animal,” New Scientist (online), June 20, 2013, www.newscientist.com/article/dn23725-learn-to-shake-your-new-tail-as-a-virtual-animal.html#.VOoElsb3_Y0.

Jaron Lanier, “On the Threshold of the Avatar Era,” Wall Street Journal (online), Oct. 23, 2010, www.wsj.com/news/articles/SB1-0001424052702303738504575568410584865010.

Tristan Walker, “Be an Authentic Entrepreneur,” Stanford lecture, Apr. 9, 2014. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.

Rosamund Stone Zander and Ben Zander, *The Art of Possibility* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000). Издана на русском языке: Зандер Р., Зандер Б. Искусство возможности. Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

Часть IV. Предпринимательство

Mike Peña, “Experiential Learning Essential to Entrepreneurship Education at Stanford,” Sept. 26, 2013, stvp.stanford.edu/-experiential-learning-essential-to-entrepreneurship-education-at-stanford.

Глава 7. Упорство

Lewis Pugh, “How I Swam the North Pole,” TED talk (global), Sept. 2009, www.ted.com/talks/lewis_pugh_swims_the_north_pole.

Duckworth Lab (University of Pennsylvania) website, [sites.sas.-upenn.edu/duckworth/pages/research](http://sites.sas.upenn.edu/duckworth/pages/research).

“The Entrepreneur Failures Behind the Success of Richard Branson,” Mar. 14, 2014, www.nextupasia.com/the-entrepreneur-failures-behind-the-success-of-richard-branson.

Gregory Warner, “Fleeing War and Finding Work,” NPR, Aug. 15, 2014, www.npr.org/blogs/money/2014/08/15/340421054/fleeing-war-and-finding-work.

Глава 8. Умение вдохновить других

- Liz Wiseman and Greg McKeown, “Managing Yourself: Bringing out the Best in Your People,” Harvard Business Review (online), May 2010, hbr.org/2010/05/managing-yourself-bringing-out-the-best-in-your-people.
- Ben Horowitz, The Hard Thing About Hard Things (New York: Harper Business, 2014). Издана на русском языке: Хоровиц Б. [Легко не будет. Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Chip Heath and Dan Heath, Made to Stick (New York: Random House, 2007). Издана на русском языке: Хиз Ч., Хиз Д. [Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие вымирают](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- David Eagleman, Sum (New York: Vintage, 2010).
- David Aaker, “Skype Uses Storytelling to Drive Growth,” Dec. 17, 2014, www.linkedin.com/pulse/how-skype-used-storytelling-david-aaker.
- “Kurt Vonnegut on the Shapes of Stories,” Oct. 4, 2013, youtube.com/watch?v=9-84vuR1f90.
- Maya Eilam, “The Shapes of Stories: A Kurt Vonnegut Infographic,” Jan. 1, 2012, mayaeilam.com/2012/01/01/the-shapes-of-stories-a-kurt-vonnegut-infographic.
- Teresa Norton, “Story Spine: A Simple Exercise to Get You Unstuck,” July 25, 2012, hbr.org/2012/07/a-simple-exercise-to-help-you.
- Kenn Adams, “Back to the Story Spine,” June 5, 2013, www.aerogrammestudio.com/2013/06/05/back-to-the-story-spine.
- “This Advice from IDEO’s Nicole Kahn Will Transform the Way You Give Presentations,” no date, shar.es/1W5yiV.
- Bob Sutton, “Scaling Up Excellence,” Stanford lecture, Feb. 12, 2014. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.
- Robert Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion (New York: Harper Business, 2006). Издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. — СПб. : Питер, 2014.

Olivia Fox Cabane, *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism* (New York: Portfolio/Penguin, 2013). Издана на русском языке: Кабейн О. Ф. Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять. — М. : Альпина Паблишер, 2013.

Olivia Fox Cabane, “Build Your Personal Charisma,” Stanford lecture, Oct. 10, 2012. Видеоклипы лекций в Стэнфорде можно найти на сайте ecorner.stanford.edu.

Заклучение

Tim Brown, “Design Thinking,” Harvard Business Review (online), June 2008, hbr.org/2008/06/design-thinking.

Steve Blank, “Why the Lean Startup Changes Everything,” Harvard Business Review (online), May 2013, hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything.

Steve Blank, “How to Think Like an Entrepreneur: The Inventure Cycle,” Sept. 9, 2014, steveblank.com/2014/09/09/how-to-think-like-an-entrepreneur-the-inventure-cycle.

Ben Keene, “Schools for Life,” Oct. 15, 2014, [medium.com/-@benkeene/schools-for-life-eadd9b85ceee](https://medium.com/@benkeene/schools-for-life-eadd9b85ceee).

Draper University website, draperuniversity.com.

ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

1. Силиг Т. [Почему никто не рассказал мне это в 20? Интенсив по поиску себя в этом мире.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*
2. Силиг Т. [Разрыв шаблона. Как находить и воплощать прорывные идеи.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. Карпулинг — совместное использование частных автомобилей с помощью онлайн-сервисов поиска попутчиков.
4. Райдшеринг — совместные поездки на автомобиле, во время которых участники делят расходы между собой.
5. Конли Ч. Эмоциональные уравнения. Простые формулы счастья и успеха. М. : АСТ, 2013.
6. Инкрементальный (от англ. increment — увеличение) — связанный, пошаговый, увеличивающийся постепенно.
7. Иммерсивный — создающий эффект полного погружения зрителя в сюжет.
8. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М. : Альпина Паблишер, 2013.
9. Симс П. [Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
10. Тит Нат Хан — дзен-буддийский монах из Вьетнама, настоятель буддийского медитативного центра, автор более ста книг по буддизму, медитации и осознанности. В 2014 году попал в список 100 самых влиятельных духовных лидеров под четвертым номером (после Далай-ламы, Экхарта Толле и папы римского Франциска). В настоящее время живет во Франции.
11. Левитин Д. [Организованный ум. Мышление в век информационной перегрузки.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[12. МакКеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[13. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности.](#) М. : Альпина Паблишер, 2011.

[14. «Лосиный тест» — испытание автомобилей на устойчивость во время экстремальных маневров.](#)

[15. Зандер Б., Зандер Р. Искусство возможности. Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни.](#) М. : Альпина Паблишер, 2018.

[16. Набор картинок величиной с игральную карту или открытку, изображающих людей, их взаимодействия, жизненные ситуации, пейзажи, животных, предметы быта, абстрактные картины.](#)

[17. Хиз Д., Хиз Ч. Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие умирают.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

[18. Виральность — стремительность распространения видеоконтента.](#)

[19. Иглмен Д. В сумме. 40 фантазий о жизни-после.](#) М. : Додо Пресс, 2010.

[20. Рэо Х., Саттон Р. Хороший рост — плохой рост. Масштабируйте возможности, а не проблемы.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[21. Чалдини Р. Психология влияния.](#) М. : Эксмо, 2017.

[22. Фокс Кабейн О. Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять.](#) М. : Альпина Паблишер, 2013.

[23. Организация, созданная для получения прибыли при заданных условиях риска независимо от рыночной ситуации.](#)

МИФ Креатив

Подписывайтесь
на полезные книжные письма
со скидками и подарками:

mif.to/cr-letter

Все творческие книги
на одной странице:

mif.to/creative

#miftvorchestvo



@Warholscat



НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Руководитель направления *Вера Ежкина*
Шеф-редактор *Александра Чарикова*
Ответственный редактор *Татьяна Медведева*
Литературный редактор *Ольга Мельникова*
Арт-директор *Мария Красовская*
Дизайн обложки *Мария Белянинова (студия «12
космонавтов»)*
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Юлия Ерёмкина, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией
Webkniga.ru, 2019