



Инициатор

Энни Доунс работает в Нэшвилле, в благотворительной организации Mocha Club, которая, сотрудничая с гастролирующими музыкантами, занимается сбором пожертвований для стран развивающегося мира.

В прошлом году Энни позвонила своему боссу и сказала нечто такое, чего никогда не говорила раньше: «У меня есть идея, и завтра я начну над ней работать. Она не займет много времени и не потребует много денег, и я думаю, у меня получится».

Произнеся эти две фразы, Энни изменила свою жизнь. А также свою организацию и людей, для которых она работает.

Вероятно, вы хотите узнать, что это была за идея? Вам даже, может быть, любопытно, как Энни удалось ее проверить?

Это неправильный вопрос.

Изменение было в настрое. Изменение заключалось в том, что впервые за все время работы Энни не ждала инструкций, не выполняла дела из составленного кем-то списка или текущие задачи. *Она не ждала, когда кто-то предложит ей проявить инициативу, а просто взяла ее в свои руки.*

В тот день Энни пересекла Рубикон. Она стала человеком, который начал нечто важное, кем-то, кто проявил инициативу, кем-то, кто готов к неудачам на своем пути, если только это поможет ему измениться к лучшему.

Ваш ход

Представьте себе мир, в котором нет посредников, нет издателей, нет боссов, нет кадровиков, нет домашних и никто не говорит вам, что вы не можете что-то сделать.

Что бы вы делали, если бы жили в таком мире?

Так идите. И делайте это!

* * *

В Китае есть завод, который может изготовить те же самые устройства, что и ваша компания, но в десять раз дешевле.

В ресторане через дорогу бойко крадут ваше меню и винную карту, но просят на 20% меньше за те же блюда и напитки, чем вы.

С рынка исчез последний турагент. Издатели журналов уступили весь свой потенциал роста блогерам. «Википедии» не пришлось трудиться, чтобы отнять бразды правления у «Британской энциклопедии»; участники проекта появились сами и сделали всю работу. Сотрудникам «Британской энциклопедии» оставалось только сидеть и наблюдать за происходящим.

Роль посредников, лидеров мнений и инвесторов сейчас стала важна меньше, чем когда-либо. В прошлом году в Сан-Франциско и Нью-Йорке запущены 67 интернет-стартапов за деньги, на которые в Кремниевой долине можно было финансировать лишь треть проектов от этого числа.

Но если деньги, возможности доступа и организационная мощь не являются основой экономики, то что же ею движет?

Инициатива.

Это манифест о том, как начать

Начать проект, привлечь к нему внимание, принять на себя риск.

Не просто «я начну об этом думать», или «мы встретимся по этому поводу», или даже «я подал заявку на патент»...

Нет, начать по-настоящему.

Перейти черту, за которой нет пути назад.

Стартовать.

Решиться.

Совершить.

Седьмой императив

- Первый императив: знать рынок, знать возможности, знать себя.
- Второй императив: быть образованным, чтобы понимать, что происходит вокруг.
- Третий императив: иметь связи, чтобы ваши начинания вызывали доверие.
- Четвертый императив: быть последовательным, чтобы система знала, чего ожидать.
- Пятый императив: создать активы, чтобы вам было что продать.
- Шестой императив: быть продуктивным, чтобы вас хорошо оценивали.

Но вы можете выполнить все из этого списка и все равно потерпеть крах. Недостаточно просто работы.

Недостаточно просто производства. Недостаточно просто продаж. Раньше было достаточно, но не теперь.

Мир меняется слишком быстро. Если в вас нет духа инициативы, вам ничего не остается, как просто реагировать на происходящее. Без способности побуждать к действию и экспериментировать вы обречены плыть по течению, пока вас не подтолкнут в нужном направлении.

Я могу найти тысячи книг и миллион упоминаний о первых шести императивах. Они вбивались в вас бесчисленное количество раз в школе, в аспирантуре и на работе. Многие руководители охотно напомним вам о них. Но когда приходит время седьмого императива, кажется, что вы предоставлены сами себе.

Седьмой императив пугает, и поэтому его легко пропустить или игнорировать. Седьмой императив означает, что надо иметь достаточно мужества, твердости и страсти, чтобы самому встать у штурвала.

Умение начать

Разница между сильным и слабым человеком так же проста, как и разница между эффективными, растущими организациями и теми, которые стагнируют и умирают.

Победители превратили инициативу в страсть и практику жизни. Проверьте это, составьте список

людей и организаций, которыми вы восхищаетесь. Я предвижу, что их всех отличает седьмой императив.

Выходит, что задача состоит не в том, чтобы совершенствовать вашу способность понять, когда нужно начать, а когда стоит подождать. Задача заключается в том, чтобы умение начинать вошло в привычку.

Крейг Вентер и доктор Франкенштейн

Человек, который расшифровал человеческий геном, нашел способ использовать компьютер, чтобы полностью воссоздать генетический код организма. Этот ученый и его группа могут играть с генами почти так же легко, как вы — редактировать сочинение в программе Word.

Но все же.

Но все же, как только цепочка генетического кода сгенерирована и превращена в органический материал в чашке Петри, она продолжает просто там лежать. Она еще не жива.

Не хватает движущей силы — искры жизни. Вентеру необходимо добавить еще немного органической ткани, чего-то живого, чтобы преобразовать проект в нечто большее, чем просто инертная масса генов.

Как ни удивительно, как раз эта возможность у вас есть.

Нет, не купить чашку Петри и набор органических материалов. Нет, ваша возможность шире — оглянуться вокруг и увидеть, что существует множество благоприятных случаев, шансов и целых организаций, в которые вы можете вдохнуть новую жизнь, как только станете достаточно мотивированы и достаточно смелы, чтобы дать им новый толчок к развитию, которого им так не хватает.

Коробка с зуммером

Когда родился мой племянник, мой дядя (который получил докторскую степень в MIT), сделал для него коробку с зуммером. Это было тяжелое металлическое устройство с толстым черным проводом, подключенным к розетке в стене. Коробка выглядела скорее как предмет, необходимый на атомной электростанции, чем как игрушка для мальчика, но это не помешало дяде подкинуть ее в детскую кроватку.

В коробку было вмонтировано два переключателя, немного лампочек и еще несколько рычагов управления. Переключи выключатель — и загорится лампочка. Переключи два — и зазвенит зуммер. Конечно, ужасная штука, если только вы не ребенок.

Малыш видит коробку с зуммером и начинает тыкать в него пальчиком. *Если я нажму на это, произойдет что-то другое!*

Математики называют это функцией. Задай одну переменную — получишь результат. Вызов и ответ.

Жизнь — это коробка с зуммером. Экспериментируйте!

Элементы производства

Вот что необходимо для того, чтобы что-то произвести:

идея;
люди, которые будут над ней работать;
место, где будет находиться организация;
сырье;
дистрибуция;
деньги;
маркетинг.

Это исходные элементы, которые экономисты давно изучили. Пойдите в любую бизнес-школу, и вы можете прослушать курсы по любому из этих элементов. Пойдите на Уолл-стрит, и вы обнаружите целую отрасль, посвященную лишь одному из них.

Но все эти занятия будут бесполезны, если отсутствует наименее осознаваемый (но наиболее существенный) элемент. Если никто не скажет «вперед!», проект зачахнет. Если никто не настаивает, не толкает, не создает, не умасливает, не запускает, то нет ничего, все бесполезно.

Мой тезис: все остальные элементы теперь дешевле и их легче достать, чем когда-либо. Именно поэтому критическое значение придается движущей силе.

Мы построили самый большой экономический механизм в истории. Все инструменты доступны, и сейчас они дешевле, чем когда-либо. Рынок ждет, капитал ждет, заводы ждут, и да, магазины тоже ждут.

Они ждут кого-нибудь, кто скажет: «Вперед!»

Ходьба по кругу

Доктор Ян Соуман из Института биологической кибернетики имени Макса Планка изучал, что происходит с нами, когда у нас нет карт, нет компаса и нет возможности отметить ориентиры. Это не метафора – он действительно изучал, что происходит с людьми, потерявшимися в лесу или бродящими в Сахаре, где не видно Полярной звезды или Солнца, чтобы по ним можно было определить, куда двигаться.

Оказывается, в этом случае мы ходим кругами. Даже стараясь изо всех сил идти прямо, чтобы выбраться из леса или пустыни, мы оказываемся в том же самом месте, с которого начали. наших инстинктов недостаточно. Как говорит доктор Соуман, «не доверяйте вашим чувствам, поскольку вы можете думать, что идете по прямой, а на самом деле это не так».

Человек так устроен, что испытывает потребность в карте. Если вы достаточно смелы, чтобы ее нарисовать, люди последуют за вами.

Кто говорит «да»?

«Чем вы здесь занимаетесь?»

Этот вопрос я часто задаю людям в организациях. Интересно слушать, как они описывают свои функции, свою работу, свои задачи. Некоторые преуменьшают собственную роль («Я сортирую отчеты по четвергам»), а другие, наоборот, ее возвеличивают («Я отвечаю за корпоративную культуру»).

Почти никто не говорит: «Я запускаю проекты».

Это поразительно, если подумать. Если никто не запускает проекты, откуда может появиться инновация? Нет, не просто идея — идей полно, а именно начало чего-то нового. Если единственное, чего нам не хватает, — искра жизни, движущая сила, как можно этого не замечать?

Где вице-президент по запуску проектов? Сколько раз надо преодолеть «нет», прежде чем получить «да»? Очевидно, в организации всегда есть ответственный за производство, сбыт или финансы. Но кто отвечает за «да»?

Экспериментируйте!

Как программисты учатся мастерству? Есть ли пошаговая инструкция, которая гарантирует, что вы овладеете своей работой в совершенстве?

Все отличные программисты учились одинаково. Они экспериментировали. Писали какую-то программу для компьютера и смотрели, что получится. Потом меняли ее и смотрели, что он будет делать в ответ. Программисты повторяли процесс раз за разом до тех пор, пока не понимали, как устроен этот «черный ящик».

В качестве такого объекта может выступать компьютер, или рынок, или покупатель, или ваш босс. Это головоломка, которую можно разгадать только одним способом — путем эксперимента.

Что произойдет, если вы сделаете *это*? Что произойдет, если вы сделаете *то*? «Коробка с зуммером» понемногу открывает свои секреты, и, по мере того как вы экспериментируете все больше и больше, вы не только становитесь умнее, но и начинаете получать от своих знаний все большую выгоду. Она не обязательно означает долю в акциях или даже контроль. Выгода основана на понимании и вашей власти что-нибудь совершить.

Даг Рашкофф и Марк Фрауэнфельдер писали о новой тенденции: мы готовы уступить контроль над нашей жизнью организациям и объектам. Как только мы добровольно и слепо принимаем то, что нам дают,

мы теряем власть. Лишь воздействуя, тестируя, изменяя и понимая, мы можем по-настоящему владеть чем-либо и по-настоящему оказывать на что-то влияние.

Никто не добьется авторитета, контроля и уверенности в своей работе до тех пор, пока не поймет, каким образом инициировать изменения и предсказывать, как на них прореагирует «коробка с зуммером».

С чего можно начать?

Крупнейших предпринимателей расхваливают каждый день. Мы слышим их имена — это люди (слишком часто — мужчины), которые начали новый бизнес, основали компанию, сделали революцию. За них можно только порадоваться. Но чтобы стать инициатором, вам не обязательно быть Говардом Шульцем¹.

Люди пришли к ложному заключению, что, если они не готовы начать самостоятельное и рискованное предприятие, которое изменит мир, им лучше вообще ничего не начинать. Почему-то мы заставили себя поверить в заблуждение, что уважающий себя проект обязан иметь название, здание и тикерный символ.

На самом деле люди внутри организаций имеют прекрасные возможности, чтобы что-то начать. На это

¹ Глава крупнейшей сети кофеен Starbucks. — *Прим. ред.*

способен каждый третий человек в команде из четырех работников службы сервиса для клиентов. На это способен секретарь на ресепшн. На это способен помощник мастера.

Искру, о которой я говорю, почти так же просто описать, как и легко пропустить.

Вы увидели женщину, которой трудно удержать поднос в кафетерии при больнице? Вы можете встать, подойти к ней и помочь. Это не ваша работа, вы даже можете не получить за это никакой благодарности, но все равно вы в состоянии это сделать.

Существует более подходящий способ ответить на телефонный звонок от рассерженного клиента? Вы можете опробовать этот способ, а затем научить ему остальных.

Дверная петля скрипит и раздражает всех, кто находится в комнате? Вы можете принести немного смазки и избавить людей от этого скрипа.

Но если это настолько очевидно, то почему никто этого не делает?

Когда можно начать?

Прямо сейчас, не откладывая в долгий ящик. И в короткий тоже.

Виды капитала

Что можете инвестировать вы? Что может инвестировать ваша компания?

- Финансовый капитал — деньги в банке, которые можно пустить в работу над проектом или инвестицией.
- Капитал связей — люди, которых вы знаете, связи, которые вы можете приобрести, ретейлеры и системы, к которым вы можете подключиться.
- Интеллектуальный капитал — мозги. Системы программного обеспечения. Доступ к людям, обладающим способностью проникать в суть вещей.
- Физический капитал — завод и оборудование, инструменты и транспорт.
- Капитал уважения — ваша репутация.
- «Инициативный» капитал — желание двигаться вперед. Способность и сила воли, чтобы сказать «да».

Подумайте о том, как репутация, связи и доступ к капиталу сворачивают нас. Большинство сценаристов предпочло бы, чтобы их фильм продюсировала крупная киностудия, а не независимый директор. В корпорации General Motors пачка резюме от авто-

мобильных дизайнеров гораздо толще, чем в Aptera¹. *Рынок реагирует на власть, которая приходит с капиталом.*

Мой любимый вид капитала, конечно, последний в этом списке. Оказывается, это самый важный капитал в нашей новой экономике.

Двойное удвоение

В небольшой деревне вроде той, в которой раньше жили наши предки, инновация позволяет долгое время выигрывать в конкурентной борьбе. Рынок насыщен слабо, остальные организации парализованы страхом, и вы можете благополучно использовать свое преимущество месяцами или даже годами. Бизнесу достаточно удвоить скорость своего развития, или удвоить долю рынка, или удвоить инновации, чтобы процветать целое поколение.

В «мире Google» количество прямых и потенциальных конкурентов не поддается подсчету — по сути, оно бесконечно. В мире, где новости распространяются мгновенно и последними достижениями современной науки могут пользоваться все, период полураспада идеи или инновации короток и становится еще меньше.

Удвоения недостаточно. Внедрить инновацию и затем пожинать ее плоды — это не может быть долго-

¹ Aptera — стартап, производящий высокоэкономичные легковые автомобили. — *Прим. ред.*

временной стратегией. Единственный способ, пригодный для обороны от конкурентов, — удвоить, а затем удвоить еще раз. Создавать инновации на пути к новым инновациям, начинать еще раз на пути к новым начинаниям.

Но нам не нужна быстрота, которую демонстрирует Люсиль Болл, запихивающая шоколадные трюфели в коробочки, или себе в рот, или в карман так быстро, как только можно, чтобы справиться с потоком конфет на линии конвейера¹. Нет, нужна быстрота, появляющаяся от ускорения циклов, требуются повышенное внимание к переменам, одержимость изменением статус-кво, для того чтобы всего лишь увидеть, что произойдет.

Мы оказываемся без цели, если недостаточно заботимся о том, что делаем, или пытаемся скрыть и ограничить наш вклад. Я агитирую за полную противоположность бесцельности, если это можно так сформулировать.

Правда ли, что изменения предполагают риск?

Изменения — это поток. Мы можем измерить поток тепла или скорость молекул. Все вокруг постоянно находится в движении.

¹ Эпизод из фильма с участием известной американской комедийной актрисы Люсиль Болл. — *Прим. ред.*

Риск предполагает как выигрыш, так и проигрыш. Мы делаем на что-то ставку и можем получить (а можем и не получить) за это вознаграждение.

Когда вы опускаете кубик льда в чашку с горячим чаем, риска нет. Тепло передается от воды ко льду, происходит изменение... движение.

Для некоторых риск – это плохо, поскольку он подразумевает возможность поражения. Оно может быть лишь временным, но это уже не имеет большого значения, если сама мысль о провале заставляет вас опустить руки. Поэтому для некоторых риск оказывается равен поражению (рискуйте, и рано или поздно вы потерпите неудачу). Мы избегаем риска, поскольку нас учили избегать поражения. Я определяю тревожность как преждевременное чувство поражения... и если вы испытываете его, приступая к проекту, то тогда, конечно, вы будете ассоциировать риск с поражением.

Кроме того, со временем люди стали путать риск с изменениями. Мы пришли к заключению, что если вещи меняются и присутствует движение, то, разумеется, возникает и риск.

Те, кто его опасается, начали бояться движения любого рода. Люди ведут себя так, словно изменения в их поведении, во взглядах или в чем-либо еще, что непредсказуемо, подвергают нас риску, а он, в свою очередь, приводит к поражению. Таким образом, те, кто боится риска, пытаются уклоняться

от конфликтных ситуаций, чтобы избежать любого движения.

Такие люди совершают две ошибки. Во-первых, предполагают, что риск — это плохо, а во-вторых, путают риск и изменения и приходят к выводу, что движение — тоже плохо.

Для меня неудивительно, что многих из этих людей «заклинило». Заклинило на их статус-кво, на защите собственного положения на рынке, на том уровне образования, который у них есть, и на нежелании получить лучшее. Их заклинило потому, что они боятся посмотреть что-то новое по телевизору, боятся прочитать что-то новое на своем Kindle¹, боятся задать «трудный» вопрос.

Все это не имело бы никакого значения, если бы не одно «но»: сейчас весь мир находится в процессе изменения. Если ваш проект не продвигается вперед, то по отношению ко всему остальному миру он на самом деле двигается назад. Подобно камню в речном потоке, вы можете стоять на месте, но, учитывая движение вокруг вас, *столкновения неизбежны*.

Для того, кто предпочитает отсутствие движения, ирония ситуации состоит в том, что вокруг палки, текущей по течению той же реки, гораздо меньше турбулентности. Вокруг нее что-то движется, меня-

¹ Amazon Kindle — программно-аппаратная платформа для чтения электронных книг. — *Прим. ред.*

ется, но по сравнению с тем, что происходит с рекой, ситуация довольно спокойная.

Экономика требует изменений. Изменения не связаны с риском. Изменения — это та среда, в которой мы живем. К счастью, изменения — это и то, ради чего мы были рождены.

Дорога неудач

«Это закончится слезами», — предупреждала моя мама, когда обнаруживала между мной и моими сестрами ситуацию, которая была явно связана с плохим поведением.

Именно так некоторые думают про карьеру, построенную на проявлении инициативы.

Большинство вещей рано или поздно ломаются. Большинство идей проваливаются. Большинство инициатив оканчиваются неудачей. И если вы один из тех, кто за ними стоит, если вы тот, кто все время начинает какое-либо дело, которое заканчивается неудачей, то, кажется, вы обречены.

Как ни крути, наше общество любит пляски на костях неудачников. (В отличие от победных танцев. Они выглядят как бахвальство. А вот *злорадство* во время пляски на костях — самое то.) Посмотрите футбольный матч, или послушайте анализ политической кампании, или прочитайте список провалившихся бизнес-проектов в журнале — очень легко

показывать пальцем, найти виноватого, радостно критиковать то, что пошло не так.

Я должен продать вам идею, почему избегать поражений контрпродуктивно.

Во-первых, давайте составим список из людей, которые сделали свою карьеру, начиная что-то (и поэтому часто терпя поражение): Харлан Эллисон, Стив Кэрелл, Опра Уинфри, Ричард Райт, Марк Кьюбан, Мехмет Оз, Джордж Оруэлл, Майкл Блумберг, Нан Талез, Глория Стайнем и т.д. На самом деле, чтобы составить этот список, мне совсем не надо было проводить никаких исследований. Я просто написал имена известных, уважаемых и успешных людей.

У Опры были провальные шоу, неудачные проекты, несбывшиеся прогнозы. Она начинает что-то новое каждый день, иногда несколько раз в день, и у нее есть длинный, длинный список дел, которые не получились. Однако, поскольку рынок (и наше общество) весьма уважает работу, которую сделала и в которой *преуспела* Опра, за этим списком никто не следит. Мехмет Оз терял пациентов, Марк Кубан поддерживал провалившиеся бизнесы. Чем больше вы делаете, тем больше у вас и поражений.

Во-вторых, давайте подумаем, о каком именно типе неудач идет речь. Мы говорим не о проявлении неуважения, не о срезании углов, которое не следовало предпринимать, не о халтурной работе кого-то, кому все равно. Нет, мы говорим о неудачах людей с хорошими намерениями, людей, которые ищут клиентов,

хотят доставлять им радость и изменить мир к лучшему.

Я не предполагаю, что вы сделаете ошибку, работая на атомной станции, или будете лихорадочно перепрыгивать от одного задания к другому вместо подготовки к предстоящему тесту SAT¹. Усердная работа необходима в любом случае. Разновидность инициативы, о которой я говорю, сопряжена со сложностями, поскольку она важна, пугающа и нова.

Если вы встанете на путь инициативы и пойдете по нему, в то время как остальные будут беспокоиться о «качестве» и «предсказуемости», рано или поздно вы достигнете цели. Толпа не перестанет беспокоиться, поскольку она любит это делать. Не обращайтесь на нее внимания, потому что вы будете создавать изменения и использовать новый рычаг воздействия, чтобы делать все больше и больше работы, которая очень важна.

Эпидемия

Вокруг так много людей, которые впадают в ступор, столкнувшись с неопределенностью, и которых парализует сама мысль о том, чтобы представить на всеобщее обозрение свои достижения, что можно подумать, что этот страх врожденный.

Так и есть.

¹ Стандартный тест для поступления в колледж в США. — Прим. ред.

Ученые могут точно указать, где расположен ваш «ящеричный мозг». Это участок мозга доисторического человека, такой же, как у ящерицы или у оленя. Наполненный страхом, сосредоточенный на воспроизводстве.

Стивен Прессфилд называет ящеричный мозг «сопротивлением»¹. Это оно вам что-то говорит, когда вы читаете эти строки, это оно вынуждает вас идти на компромисс, не создавать проблем, избегать резких движений. Многих из нас «сопротивление» постоянно забалтывает, часто саботируя благоприятнейшие возможности и разрушая наши лучшие шансы сделать хорошую работу. Если вы присвоите своему внутреннему сопротивлению какое-то имя, это поможет вам подружиться с ним, а подружившись — игнорировать его.

Первое правило совершения работы, имеющей значение

Занимайтесь работой на регулярной основе.

Создавать произведения искусства трудно. Продавать трудно. Писать трудно. Изменять мир трудно.

Когда вы совершаете сложную работу, когда вас отвергают, когда вы терпите поражение, когда вы добиваетесь чего-то, это самое неподходящее время,

¹ С. Прессфилд определяет «сопротивление» как силу, которая есть внутри каждого из нас и которая мешает нам двигаться вперед. — Прим. ред.

чтобы принимать ситуативные решения о том, стоит ли вздремнуть, устроить ли себе выходной посреди недели или прерваться на кофе.

Зиг Заглар научил меня этому 20 лет назад. Прежде чем начать, составьте план. Не позволяйте неудачам, или задержкам, или беспокойству толкнуть вас на то, чтобы сказать себе: «Эй, может быть, мне стоит проверить электронную почту или, может, вздремнуть?» Если это произойдет, ваш «ящеричный мозг» скоро научится использовать такую уловку, чтобы отлынивать от работы снова и снова.

Айзек Азимов написал и опубликовал более 400 (!) книг, печатая без остановки с шести утра до обеда, каждый день в течение 40 лет.

В первые пять лет моего самостоятельного бизнеса, когда борьба, казалось, никогда не закончится, я не пропустил ни одного рабочего дня, ни разу не прилег вздремнуть. (Я также положил себе за правило заканчивать дела в определенное время и не работать по выходным. Правило работает в обоих направлениях.)

Короче говоря: всегда приходите на работу.

Naps.google.com

Что отличает последние пять лет работы Google от практически любого другого успешного нового предприятия? Сравните его с eBay, Yahoo!, Netscape или About.com.

Все просто: после того как первоначальные коммерческие инновации оказались успешными, Google полностью игнорировал Уолл-стрит. Вместо того чтобы заниматься исключительно максимизацией прибыли от одного изобретения, портал продолжает инвестировать (некоторые люди считают, что эти инвестиции чрезмерны: они неправы) в новые инструменты, новые проекты, новые способы взаимосвязи и взаимодействия людей.

Большинство инициатив заканчиваются неудачей. И это нормально. По крайней мере ни одну из них Google «не проспал»¹.

Ваше эго и ваш проект

В какой-то момент слово «эго» приобрело отрицательную окраску. Это не соответствует действительности.

Когда проект осуществляется от нашего имени, наше эго заставляет нас поднимать планку и работать еще лучше. Эго вынуждает нас искать одобрения, изменять окружающий мир, раздвигать границы возможного. Если бы эго не было ключевым двигателем, плодотворная творческая работа была бы анонимной, а это не так.

Это нормально. Пусть ваше эго заставит вас быть инициатором.

¹ Отсылка к названию сайта: пар (англ.) — «дремота, короткий сон». — *Прим. ред.*

Только скажите ему, что лучший способ сдвинуть дело с мертвой точки – позволить другим поставить его себе в заслугу. Реальный выигрыш для вас (и для вашего эго) – увидеть, что дело пошло, а не добиться признания.

Переосмысление качества

Раньше качество определялось как «удовлетворительное». Ваши товары или услуги должны были удовлетворять определенным критериям, чтобы их приняли к рассмотрению.

А потом в качестве произошла революция и рынок стал характеризовать качество как «отсутствие недостатков».

Практически все, что предлагается на рынке, – от автомобилей до планшетов iPad или страховых полисов – действует в точности как заявлено. Вы поворачиваете ключ или открываете коробку – и все работает. Каждый раз.

Вещи так часто хорошо работают, что севшая батарея, отказ автомобиля или опечатка в книге вызывают шок.

Большинство ваших конкурентов тоже работают без дефектов, и это означает, что качество уже не имеет первостепенной важности. Мы его требуем, но нам не надо его искать. Если качественно работаете и вы и конкурент и вы оба предлагаете только это, значит,

вы предлагаете массовый продукт, и я, пожалуй, выберу что подешевле.

У нас практически нет другого выбора, кроме как выйти за рамки качества и стремиться к чему-то выдающемуся, включенному в общие связи и в то же время новому.

А все выдающееся, как вы уже поняли, требует инициативы.

Специалист по промывке мозгов

На предприятиях требуются рабочие, которые следуют инструкциям. В казино нужны дилеры, которые четко выполняют указания. В NASA необходимы космонавты, которые не обсуждают приказы в ходе полета. Шахтам требуются горняки, которые постоянно, изо дня в день, будут соблюдать все правила.

Между тем владельцы предприятий встали перед выбором. Они могли доверить рабочим делать выводы, решать вопросы, искать улучшений или же направить усилия на полное истребление индивидуальной инициативы и получить преимущество за счет полного соблюдения стандартов.

Вы угадали — большинство выбрало последний вариант.

Сейчас его недостатки становятся очевидными. Предприятия обнаруживают, что производство застопорилось из-за отсутствия не только инноваций,

но и улучшений. На автомобильных заводах Детройта достаточно долго подавляли инициативу рабочих, чтобы в конце концов профсоюз заявил: «Хорошо, мы будем выполнять абсолютный минимум обязанностей». Дирижеры симфонических оркестров так часто выговаривали музыкантам-новаторам, что те наконец сказали: «Хорошо, будем играть строго по нотам». А массовый рынок столько раз вознаграждал производителей посредственных продуктов, что они решили взять курс на безвкусную еду.

Проблема: сделать безвкусное еще более безвкусным невозможно. Нельзя развиваться за счет повышения предсказуемости и ординарности. Ваша продукция может быть надежной, стандартной и дешевой, но, если рынку потребуется что-то лучшее, вам останется только его догонять.

Почему эти продукты и услуги — среднего качества?

Мы обожаем выискивать недостатки в системе. Нам нравится злиться на отели, правительственные организации и авиалинии, которые просто ужасно работают. Идиоты!

Но мы почти никогда не обращаем внимания на товары среднего качества и не интересуемся, почему оно не может быть великолепным. Услуги или продукты среднего качества выполняют свои функции, но устанавливают планку так низко, что дойти

до магазина напротив, чтобы их купить, бывает просто лень. Все товары среднего качества абсолютно одинаковы и однообразны.

Почему не каждое блюдо в ресторане нельзя назвать прекрасным сочетанием цены и качества? Почему не каждый налоговый доллар тратится с тем рвением и целенаправленностью, как могло бы быть? Кажется, мы готовы принимать среднее качество до тех пор, пока товар, услуга или организация *полностью* не деградируют.

Найти группу людей, способных исправить то, что уже сломано, — не проблема. Но ваше преимущество (и трудная задача) будет состоять в том, чтобы всю свою энергию и силу воли бросить на борьбу с посредственностью.

Если сомневаетесь...

Ищите страх. Корень сомнений почти всегда в нем.

Куда делось любопытство?

Если вы зайдете на сайт Penguin Magic, то увидите множество видеозаписей потрясающих фокусов — там и чтение мыслей, и сгибание металла, и завязывание шнурков. В этих видеоклипах фокусники выступают на улицах для прохожих. Хороший номер вызывает восторженные возгласы. Зрители не могут

поверить в увиденное. Это чудо! Какая-то чертовщина! А затем начинается любопытство.

«Как вы это сделали?»

Время от времени я тоже показываю фокусы или какие-то технические приемы, но меня не спрашивают, как у меня это получается. Люди настолько погружены в работу, что не хотят знать, как что-то происходит; они готовы принять на веру, что, возможно, законы природы действуют не так, как они ожидали, но какое им до этого дело?

Инициатива схожа с творчеством, поскольку и для того, и для другого необходимо любопытство. Не поиск «правильного» ответа, а именно неутолимое желание понять, как что-то делается и как можно это улучшить.

Разница в том, что творческий человек удовлетворится тем, что узнал, как это делается. А инициатор не успокоится, пока не научится делать что-то сам.

Выбери меня! Выбери меня!

Беспрестанная промывка мозгов в условиях ослабевающей индустриальной экономики создала недоразумение, которое многим обходится очень дорого. Творческие личности или люди, имеющие свое мнение, считают, что они должны ждать, пока их выберут.

Например, писатели ждут, пока к ним обратится агент, а затем издатель. Потом волнуются о том, чтобы их выбрали книжные магазины и они смогли добраться до читателей, которые наконец прочитают написанные ими книги. А если уж вас выбрали для участия в шоу Опры Уинффри, то все получится само собой.

Предприниматели часто ждут, пока их выберет венчурный капиталист или инвестор. Им нужно, чтобы их выбрали, чтобы они получили подтверждение нужности своего дела и начали реальную работу по организации бизнеса.

Сотрудники ждут, пока им предложат повышение или пост председателя или же докладчика на собрании.

Лозунг «Выбери меня, выбери меня!» служит признанием мощи системы и передает ответственность и инициативу кому-то другому. Даже не так: фраза «Выбери меня, выбери меня!» перекладывает вину с вас на кого-то еще.

Если вас не выбрали — виноваты они, а не вы.

Если вас выбрали — ну что ж, это они сказали, что вы на что-то годитесь, правда? Значит, вы уже не отвечаете за свои ошибки.

Восстаньте против тирании чужого выбора. Выбирайте сами.