

Глава 1

Ожидание неожиданного

*Удача — не более чем иллюзия;
в нее веруют невежды, а гонятся за ней глупцы.*

Тимоти Зан*

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

Томас Джефферсон**

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

На дворе стояла осень 2005 года, начался последний день встречи специалистов, посвященной Web 2.0***, в Сан-Франциско. Сергей Брин, сооснователь Google, преподнес публике сюрприз, появившись на сцене с председательствовавшим на конференции Джоном Бэттеллом****.

* Тимоти Зан (род. 1951) — американский писатель-фантаст. *Прим. ред.*

** Томас Джефферсон (1743–1826) — деятель Войны за независимость США, один из авторов Декларации независимости, третий президент США, философ, дипломат, политик. *Прим. ред.*

*** Web 2.0 — понятие, означающее идеологию сетей, которые развиваются за счет пользователей. Появилось осенью 2005 года. *Прим. ред.*

**** Брин Сергей Михайлович (род. 1973) — американский предприниматель, ученый, специалист в области ИТ, разработчик и сооснователь поисковой системы Google (совместно с Ларри Пейджем, род. 1973).

Бэттелл Джон Линвуд (род. 1965) — предприниматель, писатель и журналист, сооснователь Wired и основатель рекламной интернет-сети Federated Media Publishing. *Прим. ред.*

Сейчас, в эпоху новой волны успеха Сети, породившей Facebook, Twitter, Zynga и Pandora, в это трудно поверить, но тогда, в 2005 году, большинство людей во всем мире все еще считали интернет финансовой черной дырой, чей звездный час далеко позади. Он закончился после «краха доткомов» в 2000 году^{*}. Несколько сотен людей, собравшихся на конференцию — истинные поборники делового потенциала Сети, — придерживались иного мнения. Живое доказательство их правоты стояло перед ними на сцене.

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

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

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

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

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

^{*} Крах «экономического пузыря» доткомов (интернет-компаний, в основном американских), существовавшего в 1995–2001 годах, состоялся 10 марта 2000 года. *Прим. ред.*

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

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

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

Удача — неприличное слово

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

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

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

Нам жаль бедного игрока. Мы знаем то, что он напрочь забыл: игра построена так, чтобы первый успех вскружил ему голову и заставил играть дальше. И он послушно играет. Рано или поздно игрок потеряет не только свой выигрыш, но и опустошит собственные карманы, чтобы поймать за хвост ускользающую удачу. Он продолжает делать

ставки, уверенный, что ему снова повезет. Но все закончится тем, что он спустит обручальное кольцо, когда наличных у него не останется.

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

Иногда мы бросаем слово «удача» как оскорбление в адрес людей, на которых нам хотелось бы смотреть свысока. Часто, услышав, что кто-то добился успеха, мы говорим близким: «Ну, просто повезло». Намек понятен: удача настигает человека случайно, без всякой причины. Разве мы не имеем в виду, что она незаслуженна?

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

Наши школы содрогаются от ужаса при одной мысли о том, что успех учащегося обусловлен везением и удачей. Никто и никогда не скажет, что профессор получил свою должность по счастливой случайности. Ни один совет директоров никогда не согласится с тем, что его члены получили места только по воле случая. Спортивные команды и их болельщики никогда не признают, что победа — результат удачного стечения обстоятельств. Нам говорят, что все

это — результат работы формальной системы, основанной на тяжком, научно организованном труде. Все прочие мнения считаются ересью¹.

И тем не менее...

Более липкое, чем кажется

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

Шел 1968 год. Молодой химик Спенс Сильвер*** пришел на работу в Minnesota Mining & Manufacturing Company². Его включили в группу из пяти человек, занимавшихся созданием мощного адгезивного вещества для использования в самолетостроении.

«Не стоит путать адгезивные вещества с обычным клеем, — говорит доктор Сильвер. — Чтобы изготовить клей, вы просто варите

* Биография Б. Франклина Уолтера Айзексона выйдет в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 г.

** Бенджамин Франклин (1706–1790) — американский политический деятель, ученый, журналист, издатель. В 1750 году опубликовал работу, где предложил осуществить эксперимент: запустить воздушного змея во время грозы и таким образом выявить электрическую природу молнии. *Прим. ред.*

*** Спенсер Фергюсон Сильвер (род. 1941) — американский химик, обладатель более 20 патентов США. *Прим. ред.*

кости в полной уверенности, что после высыхания этого варева обязательно получится что-то клейкое». Адгезивные вещества требуют серьезного химического производства. Это сложные химические конструкции, построенные из сложных молекул — полимеров. Изменяя структуру полимера, химик может повлиять на такие свойства создаваемого вещества, как клейкость, эластичность и износостойкость.

Однажды доктор Сильвер в вечернее время стал экспериментировать: добавил больше реагента к полимеру, который уже считался надежным адгезивом. Результат был обескураживающим: в смеси образовались крошечные пузырьки, и клейкость вещества уменьшилась. Сильвер ожидал совсем другого.

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

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

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

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

Прошло еще несколько месяцев. Фрай, певший в свободное от работы время в церковном хоре, был страшно недоволен закладками в сборнике гимнов. Они постоянно выпадали, и он терял места, где надо было вступать. Вот тут-то Фрай и вспомнил семинар Сильвера. На следующее утро он отправился к изобретателю и позаимствовал у него клей, чтобы изготовить образец липкой закладки.

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

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

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

Фрай, не откладывая дело в долгий ящик, позвонил своему шефу Николсону, поддержка которого была ему нужна для того,

* Артур Фрай (род. 1931) — американский ученый и изобретатель. Прим. ред.

чтобы превратить идею в реальный товар. Они вдвоем немедленно приступили к изготовлению опытного образца. Им требовалось сырье, и соседняя лаборатория в избытке снабдила их желтой макулатурной бумагой. Именно она пошла на создание первых липких блокнотов.

Первые потребители пришли в полный восторг. Начальники отделов зимой приходили в лабораторию по колено в снегу, чтобы разжиться новыми липкими блокнотами. Хитом стал и желтый цвет. Люди решили, что его выбрали не случайно, а в результате кропотливых исследований, и придали — задним числом — смысл и ему. «Желтый цвет вызывает мощную эмоциональную реакцию, — говорили они, — к тому же он соответствует цвету стандартных блокнотов с отрывными страницами. Потому-то его и выбрали».

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

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

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

Обуздание удачи — тяжкий труд

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

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

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

Не отчаивайтесь. Методы, позволившие добиться успеха в упомянутых выше случаях, могут оказаться действенными и полезными

и для вас. Удача, как выясняется, приходит к нам не случайно. Лучший ее вид — та творческая преобразующая сила, известная как *интуитивная прозорливость*, которую мы призываем к себе сами. Даже если мы не в силах ее предсказать, мы можем оказать ей достойный прием и подготовиться к ней. Когда это случится, то, благодаря нашей книге, вы будете знать, что делать.

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

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

Большую часть наших знаний мы получили благодаря сетевому сервису, которую мы основали совместно с двумя нашими партнерами в 2007 году³. Get Satisfaction («Получи удовлетворение») помогла почти 100 тысячам компаний повысить значимость счастливых случайностей и незапланированной информации в их повседневной деятельности. Наш сайт стал платформой, позволившей самым разным компаниям вступить в живой диалог с потребителями. Получилось нечто вроде форума, посвященного внутренним деловым процессам, от которых зависела жизнь или смерть компаний и организаций.

Начав с простой идеи — вовлечь сотрудников организаций в человеческий разговор с потребителями и покупателями, — мы увидели, как на наших глазах рушатся старые допущения и предрассудки:

* Zynga — американская компания, разработчик онлайн-игр. Основана в 2007 году, штаб-квартира находится в Сан-Франциско. *Прим. ред.*

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

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

- **Timbuk2** — компания-изготовитель модных сумок — обнаружила, что потребителям нужны сумки из узорчатого полотна и что решить эту проблему можно, всего лишь обратившись к другим производителям.
- **Tide** — всемирно известный производитель моющих средств — выяснил, что бесплатные образцы порошков, розданные потенциальным покупателям, чаще всего оказываются в ближайшей к магазину урне. Покупателей стали просить возвращать порошок в магазин в случае, если не понравится. Это позволило сэкономить массу денег и уменьшить загрязнение окружающей среды.
- **TechSmith** — компания-изготовитель программного обеспечения — собрала данные о том, чего потребители хотят от новой версии продукта. Одно из предложений казалось руководству удачным, но потенциальные потребители выступили с многочисленными возражениями, и в результате компания полностью пересмотрела свой подход к новому программному продукту.

Такая открытость в отношениях между компаниями и потребителями — серьезное новшество. Ученые мужи толкуют о том, что мы становимся свидетелями рождения абсолютно нового и невиданного явления — социального бизнеса. Консультанты по менеджменту получают пачки денег за рисование графиков и жонглирование модными

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

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

На нас произвела неизгладимое впечатление идея о том, что удачу можно расчленить, изучить и даже направить в желаемое русло.

* Марк Андреессен (род. 1971) — американский предприниматель, инженер-программист, инвестор. Известен как соавтор Mosaic — популярного веб-браузера — и один из основателей Netscape Communications Corporation. *Прим. ред.*

** Джеймс Остин (род. 1925) — американский невролог, писатель, автор книги «Дзен и мозг» (Zen and the Brain: Toward an Understanding of Meditation and Consciousness. MIT Press, 1998). *Прим. ред.*

*** Austin J. H. Chase, Chance, and Creativity: The Lucky Art of Novelty. MIT Press, 2003.

Андреесен тоже это заметил и закончил свое сообщение словами, которые до сих пор звучат в наших ушах: «Думаю, что у нас теперь есть карта, с помощью которой мы сможем заманить удачу на нашу сторону».

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

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

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

встречи и удивительные знакомства, в конце концов приведшие нас к осознанию сути и написанию книги, которую вы теперь держите в руках.

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

Удача и везение в науке

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

Некоторые считают, что наука враждебна всему недоступному рациональной логике, включая удачу. Доктор Остин пишет: «Немодно упоминать удачу вместе со словом “наука”»⁵. Если мы не можем количественно измерить удачу и не в состоянии даже договориться о ее основном определении, то какое отношение она может иметь к науке? Как ни странно, удача — неуловимая, по сути своей, идея — занимала умы блестящих ученых и даже становилась предметом исследований многих авторов, не только доктора Остина. Проведенный в 1996 году научный анализ показал, что почти в 10% научных статей в качестве фактора открытия выступает интуиция⁶.

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

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

обратился к известному мудрецу Архимеду, чтобы тот нашел способ разоблачить мошенника.

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

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

Прошло несколько столетий, и вот что сказал по этому поводу первооткрыватель кислорода Джозеф Пристли^{*}: «Очень многим мы обязаны тому, что принято называть случаем... а не тщательной подготовке или подходящей теории»⁷.

Вероятно, Пристли имел в виду случай, приведший его в 1767 году к изобретению газированной воды. Переехав в Лидс, чтобы занять место приходского священника диссентерской церкви, он поселился возле пивоваренного завода. Скоро он заметил, что над чанами с броющим напитком постоянно витает туман. Пристли проявил любопытство и поставил опыт: он поместил в облачке над чаном сосуды с водой.

^{*} Джозеф Пристли (1733–1804) — британский священник, естествоиспытатель, общественный деятель и философ, известный как первооткрыватель кислорода и углекислого газа. *Прим. ред.*

Когда несколько дней спустя он ее попробовал, то нашел восхитительным вкус получившегося пенящегося напитка. Углекислый газ, образующийся в процессе брожения, растворился в воде. Этот процесс мы сегодня называем газированием (правда, потребовались деловая хватка и инженерные навыки Якоба Швеппа^{*}, чтобы превратить «эврику» Пристли в существующее до сих пор промышленное предприятие).

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

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

Квантовая физика в целом не противоречит этой идее, но придает ей несколько иное направление. Начиная с 20-х годов прошлого века многие физики, включая Нильса Бора и Вернера Гейзенберга^{**},

^{*} Йоханн Якоб Швепп (1740–1821) — часовых дел мастер и ученый-любитель, родившийся в Германии и проживавший в Швейцарии. Первым разработал процесс промышленного производства газированной минеральной воды на основании открытия Джозефа Пристли. В 1783 году основал компанию *Schweppes*. *Прим. ред.*

^{**} Нильс Хенрик Давид Бор (1885–1962) — датский физик-теоретик, лауреат Нобелевской премии по физике, один из создателей современной физики, автор первой квантовой теории атома.

Вейнер Карл Гейзенберг (1901–1976) — немецкий физик-теоретик, лауреат Нобелевской премии по физике, один из создателей квантовой механики. *Прим. ред.*

утверждают, что реальность на уровне мельчайших частиц материи — атомов, электронов, глюонов и нейтрино — подчиняется законам, отличным от законов окружающего нас макромира. Эти физики были убеждены, что субатомные частицы, например электроны, надо рассматривать не как бильiardные шары, занимающие определенное место в пространстве, а считать их поведение «вероятностным». Мы можем лишь с известной долей вероятности предсказать траекторию движения электрона, основываясь на его исходном положении и скорости перемещения. Электрон может внезапно совершить скачок в другую часть Вселенной. Он может породить своего двойника и существовать в нескольких местах одновременно. Вероятность! Неопределенность! Выяснилось, что физический мир не так логичен и последователен, как мы когда-то думали, и на самом деле казавшийся нам надежным и незыблемым закон природы покоится на случайности.

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

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

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

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

Опыт с кельтским камнем в Роттердаме

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

Serendipity (серендипность) — неологизм, придуманный английским острословом Хорасом Уолполом** в 1754 году. Слово это стало популярным только в последние 50 лет и до сих пор не имеет однозначного

* Фрэнсис Крик (1916–2004) — британский молекулярный биолог, нейробиолог, врач, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине. *Прим. ред.*
Джеймс Уотсон (род. 1928) — американский биолог, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине. Совместно с Фрэнсисом Криком и Морисом Х. Ф. Уилкинсом открыл структуру молекулы ДНК. *Прим. ред.*

** Хорас Уолпол, 4-й граф Орфорд (1717–1797) — английский писатель, основатель жанра готического романа. Самое известное произведение — «Замок Отранто». *Прим. ред.*

перевода на другие языки. Его взрывоподобное распространение поразительно. До 1958 года в англоязычной литературе это слово было упомянуто 135 раз. К 2000 году это слово встретилось в названиях 57 книг, стало названием снятого в 2001 году фильма с Джоном Кьюсаком в главной роли*. Если набрать слово *serendipity* в Google, то находится 23 миллиона ссылок. CEO** Facebook Марк Цукерберг*** в 2011 году заявил, что его социальная сеть создана для того, чтобы люди могли реализовать свою серендипность «в реальном времени».

Тем не менее до сих пор большинство людей затрудняются точно определить, что на самом деле означает это слово. Его используют для описания всего на свете — от «остроумного литературного стиля» до «судьбы, predetermined чувством юмора». Мало того, без всякого объяснения оно появилось в 1992 году в каталоге нижнего женского белья⁸. Но на самом деле ученые занялись толкованием слова «серендипность» с момента его изобретения. Это нелегкая задача для тех из нас, кто желает спланировать свою интуитивную прозорливость, ведь только строгое и сжатое определение может вселить надежду когда-нибудь понять, как это работает. Предоставим слово Пеку ван Анделу****.

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

В 1992 году ван Андел и его коллега Ян Ворст получили престижную нидерландскую премию за изобретение дешевой искусственной

* «Интуиция» (*Serendipity*) — американская романтическая комедия режиссера Питера Челсома, вышедшая в прокат в 2001 году. *Прим. ред.*

** Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

*** Марк Цукерберг (род. 1984) — психолог по образованию, специалист по высоким технологиям, один из богатейших людей в мире по версии *Forbes*. *Прим. ред.*

**** Менко Виктор (Пек) ван Андел (род. 1944) — голландский ученый, лауреат Шнобелевской премии 2000 года. *Прим. ред.*

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

Обезоруживающая улыбка, густые кустистые брови и длинные волосы говорят о незаурядном артистическом темпераменте — именно так и должен выглядеть настоящий серендипитолог. В каждой черте лица проступает склонность к саркастическому юмору. Слушая рассказы ван Андела¹⁰, начинаешь понимать еще одну причину того, почему ученые так серьезно относятся к воле случая. Наука — сумасбродное предприятие¹¹. Ее история изобилует весьма странными личностями, причуды и необычное поведение которых стало легендой: золотой протез носа и прирученные мыши Тихо Браге, страсть Грегора Менделя к гороху, безопасный способ раскалывания орехов Ричарда Фейнмана, научные пари Стивена Хокинга*. Лучшие ученые ценят неожиданности, так как они суть естественное продолжение их нестандартного характера. Ван Андел не исключение.

Тор лично убедился в страсти ван Андела к серендипности во время личной встречи с ним в Роттердаме на конференции, где они вместе рассказали историю о том, как Горас Уолпол придумал этот термин. Уолпол позаимствовал слово из персидской легенды «Три принца

* Тихо Браге (1546–1601) — датский астроном, астролог, алхимик эпохи Возрождения. В юности потерял кончик носа на дуэли с Мандерупом Парсбьергом и в дальнейшем пользовался золотым протезом.

Грегор Иоганн Мендель (1822–1884) — австрийский биолог и ботаник, первооткрыватель закономерностей наследования моногенных признаков. Проводил опыты на горохе в экспериментальном монастырском саду, которые и привели его к открытию «Законов Менделя».

Ричард Филлипс Фейнман (1918–1988) — американский ученый-физик, один из разработчиков атомной бомбы, автор метода интегрирования по траекториям в квантовой механике и метода диаграмм в квантовой теории поля.

Стивен Уильям Хокинг (род. 1942) — знаменитый британский физик-теоретик, специалист по космологии и квантовой гравитации. *Прим. ред.*

из Серендипа»*, о которой упомянул в одном из 1800 писем своему другу, дипломату Хорасу Манну. Манн подарил Уолполу портрет одной герцогини, и Уолпол отыскал в книге по геральдике ее герб. Рассказывая о своем восхищении гербом, Уолпол писал:

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

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

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

Ван Андел показал и Тору содержимое своего чемодана. Пек извлекал из чемодана книгу за книгой, и каждая была посвящена роли случая в творческом процессе. По этому поводу высказывались французские философы и немецкие эпистемологи, математики и лингвисты (полный

* Древнеперсидский эпос о путешествии трех принцев из волшебной страны, умевших понимать язык птиц, животных и растений. *Прим. ред.*

перечень ссылок см. в примечаниях¹³). Время от времени ван Андел открывал одну из изрядно потрепанных книг и зачитывал цитаты (порой на незнакомом Тору языке). Ван Андел в этот момент был похож на волшебника из священного ордена, читающего магические свитки и играющего на «серендипности» кончиками пальцев.

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

— Эта штука, как ты видишь, похожа на бумеранг¹⁵. Но открыли ее, должно быть, случайно. Иначе быть не могло — никто не мог ожидать, что закрученный камень начнет вдруг вращаться в противоположную сторону. Кто-то — может быть, несколько тысяч лет назад — случайно открыл этот магический камень, а потом он стал игрушкой. Можешь купить ее на eBay.

Интуитивная прозорливость в действии

Однако во всех тех книгах, что возит с собой ван Андел, содержится очень мало данных о коварном предмете роли интуиции в деятельности организаций, учреждений и предприятий. В научной литературе об интуитивной прозорливости больше внимания уделяется опыту индивидуального творческого ума¹⁶. Успешный бизнес, как правило, становится результатом работы множества людей, но любой бизнесмен

скажет вам, что общий результат согласованной совместной работы — зверь не той породы, что интуитивная прозорливость и случай. В деловом планировании редко остается место случайности.

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

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

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

Но даже в таких новых компаниях все меняется, как только бизнес начинает идти в гору. Успех — это весы. На одной их чаше оказывается работа, в результате увеличивается число сотрудников и клиентов (покупателей, потребителей). Мы начинаем планировать стратегию на год вперед и читать книги об управлении инновациями. Живость и интуиция уступают место иерархии и формальностям. Иерархия и планирование помогают поддерживать надежность бизнеса и действительно эффективны. Но они способствуют утрате навыков, позволивших выиграть первую схватку.

Назад к везению!

Это классическая дилемма: мы избавляемся от того, что обеспечило нам успех, как только добиваемся его. Редкая компания способна поддерживать интерес к удаче как к принципу работы. Тем не менее, как мы уже видели на примерах 3М и Google (и мы увидим еще множество

таких примеров), именно опора на случай, особенно в условиях роста бизнеса, создает условия для максимального использования любой возможности.

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

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

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

Вот что это значит: хотя мы все понимаем, что шанс — по своей природе и определению — непредсказуем, наши действия, воплощающие нашу способность к творчеству, наша способность создавать что-то новое и ценное, не существовавшее ранее, могут в решающей степени влиять на возможности. Адгезивное вещество Спенса Сильвера никогда не стало бы стикерами, если бы он не потратил много лет на пропаганду своего открытия среди сотрудников компании. Предпринятые им действия, его стремление исследовать творческие возможности и создать связи, не очевидные для окружающих, повысили вероятность того, что он интуитивно натолкнется на плодотворную идею. И он действительно на нее натолкнулся. Шанс всегда чувствителен к нашим действиям.

Спенс Сильвер был стихийным специалистом по запланированной интуиции. Такими же были Сергей Брин, основатель Google, и Архимед.

Таковы многие из тех, о ком вы, вероятно, думали: «Да, этому человеку действительно повезло!» Каждый из этих людей обладает специфическими навыками и умением повышать вероятность удачных исходов для себя (и заодно для своего бизнеса).

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

Навык № 1: движение

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

Навык № 2: готовность

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

Навык № 3: отклонение

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

Навык № 4: преданность

Преданность — способность выбрать из множества открывшихся возможностей ту, на которой стоит сосредоточиться. Если мы преданны и заинтересованы, то не скрываем свои цели и, отстаивая их ценность, преобразуем свое окружение. Мы делимся своими намерениями с другими людьми и тем самым часто пробуждаем в них дремавшие до тех пор желания и устремления. Связывая свой внутренний мир с тем, что происходит вне его, мы многократно повышаем вероятность новых событий, устанавливаем скрытые до тех пор связи между событиями и возможностями.

Навык № 5: активация

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

^{*} Строки из стихотворения Роберта Фроста «Другая дорога», пер. с английского Григория Кружкова.

организациях и учреждениях всячески тренируют эту «мышечную память», которая заставляет людей творчески и активно реагировать на неожиданные ситуации.

Навык № 6: соединение и установление связей

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

Навык № 7: доступность

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

Навык № 8: притяжение

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

Понимание и усвоение этих навыков поможет нам иначе взглянуть на многие допущения, которые мы считаем естественными и само собой разумеющимися для бизнеса. Очень часто существует огромная пропасть между вольным духом, который расцветает в отсутствие жесткой структуры, и твердолобыми планировщиками, которые жить не могут без такой структуры. Восемь перечисленных навыков помогут перебросить мост через пропасть.

Двойной капкан

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

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

Когда мы добавляем в эту смесь право на интуитивное действие, творчество, выставяющее на посмешище строгий контроль, мы часто оказываемся в ловушке. Это «двойной капкан», который угрожает всем перечисленным навыкам, когда их начинают применять

на практике. Мы наблюдали этот феномен во всей его устрашающей красе совсем недавно, во время празднования 40-летия Республики Сингапур.

Сингапур — крошечный город-государство, похожий на точку восклицательного знака, на северной оконечности Малайзии. Правящая политическая партия — Партия народного действия — привела экономику страны к процветанию и росту и бесценно руководила страной с 1965 года. К 40-й годовщине своего правления она воодушевила пять миллионов граждан Сингапура новым лозунгом, призывающим к дальнейшим достижениям: «Мы сами создадим свое будущее». Гражданам Сингапура было что праздновать — за предыдущие 40 лет они создали одно из экономических чудес Юго-Восточной Азии с ростом валового внутреннего продукта в среднем на 7,5% в год. Молодым городом-государством во всем мире восхищались не только в связи с экономическими успехами, но и в связи с низкой преступностью, чистыми улицами и высокотехнологичной инфраструктурой.

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

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

Действительно, к 2004 году правительство осознало, что давит потенциал нации слишком строгим социальным контролем, и решило

^{*} Уильям Гибсон (род. 1948) — американский писатель-фантаст, также гражданин Канады. Считается основателем стиля киберпанк. *Прим. ред.*

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

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

Классический двойной капкан

Этим термином часто пользуются психологи и системные аналитики для описания безумного сценария. Власть выставляет два требования, которые противоречат друг другу на двух разных логических уровнях. Какой бы инструкции ни следовала жертва, она неизбежно нарушит другую, и разумное поведение будет невозможным. Положение обычно усугубляется тем, что жертва не способна сформулировать проблему. Часто она даже не подозревает о существовании проблемы, но все вызывает у нее внутреннее напряжение и неудобство¹⁹. Эту невыносимую ситуацию нам не раз приходилось наблюдать в компаниях, с которыми мы работали. Как от сотрудников от нас требуют честности, а потом распекают за беспардонность. Нам говорят, что надо быть искренними, а потом ругают за легкомыслие. Нас призывают думать нестандартно и тут же загоняют в прокрустово ложе бесчисленных инструкций и правил.

Правда, у Сингапура есть шанс избежать попадания в двойной капкан. Через 6 лет после начала кампании «Будьте спонтанными, будьте непосредственными!» начинают вырисовываться контуры нового Сингапура — более энергичного, личностного и спонтанного. Помогла, конечно, прогрессивная политика премьер-министра, но настоящим творцом нового общества стало новое поколение, которое иначе относится к выбору жизненного пути и не знает прежних ограничений. Не ограниченные необходимостью полного подчинения, молодые граждане Сингапура смотрят на мир и видят такие возможности, которых не могло даже вообразить поколение их родителей. Еще 10 лет назад у модного кутюрье в Сингапуре не было никаких перспектив, но сегодня положение изменилось к лучшему. Джо-Со, 35 лет, начавший разрабатывать одежду под маркой Hansel, не только процветает, но и сумел приобрести международную известность. «Когда мне будет 60 и я буду вспоминать это время, — говорит он, — я увижу, что был одним из первопроходцев, которые изменили наше общество». Признаки культурной оттепели видны в городе повсеместно²⁰.

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

Именно этой цели служит наша запланированная прозорливая интуиция. Мы сознаем, что если понимать это словосочетание буквально, то оно не может не показаться внутренне противоречивым. Невозможно, конечно, запланировать то, что по определению не поддается планированию. Но организации, учреждения и компании — структуры, которые не могут жить без планов. Для них единственный

способ принять неожиданное и использовать его — оставить для неожиданностей и случайностей место в планах. В следующей главе мы посмотрим, как разрешить этот парадокс, найти «золотую середину», чтобы не пришлось выбирать между парализующей предсказуемостью и неуправляемым хаосом. Запланированная интуитивная прозорливость даст вам и вашему предприятию возможность активно и со знанием дела осваивать неизведанное.

Ключ к успеху — любовь к неведомому и неожиданному. Если мы хотим добиться успеха в нынешнем стремительно меняющемся мире, то у нас нет иного выбора, кроме как смотреть в лицо неопределенностям, подстерегающим нас за каждым углом. И если мы сегодня, пытаясь раскрыть механизм удачи, опираемся на опыт гигантов — известных бизнесменов, философов, ученых, изобретателей и художников, с которыми вы встретитесь на страницах нашей книги, — то не в последнюю очередь благодаря интернету, безмерно ускорившему поиск информации и облегчившему контакты с самыми разными людьми. В мире, который с каждым днем меняется все стремительнее и многое из необходимого нам становится непредсказуемым, нашим лучшим союзником может быть только удача.