

Глава 2

Цирк вверх тормашками

Почему в обычной жизни большинство из нас не воспринимает проблемы как возможности? Почему команды, о которых я рассказывала раньше, должны ждать, когда им дадут задание, позволяющее раздвинуть границы воображения? В сущности, нас не учат принимать проблемы как должное. Напротив, нас учат, что проблем следует избегать или что на них надо жаловаться. На одной конференции для бизнес-лидеров я показала несколько видеоклипов с Innovation Tournament. После выступления ко мне подошел руководитель одной компании и рассказал о своей мечте вернуться в школу, где он мог бы сталкиваться с неочевидными проблемами и максимально использовать свой креативный потенциал. Его слова меня изрядно смутили. Я уверена в том, что он каждый день сталкивается с реальными ситуациями, в которых ему здорово помогло бы креативное мышление. К сожалению, он не видел, что эта концепция соответствует его жизни и бизнесу. Он рассматривал задания, о которых я рассказывала, как нечто происходящее лишь в контролируемой научной среде. Разумеется, это не так и таковым быть не должно.

Каждый день мы можем испытывать свои силы, то есть самостоятельно выбирать, как воспринимать окружающий мир, — ничто не мешает нам избрать новую точку зрения,

позволяющую увидеть любую проблему в новом свете. Чем чаще мы занимаемся решением проблем, тем сильнее верим в свои силы и способность их решать, а следовательно, тем легче нам становится воспринимать их как возможности.

Вероятно, наши достижения прежде всего зависят от нашего отношения. Истинные новаторы встают лицом к лицу с проблемой и переворачивают традиционные предположения с ног на голову. Здесь стоит вспомнить о Джеффе Хокинсе, изменившем способ организации жизни людей с помощью устройства Palm Pilot. В свое время Джефф занялся созданием небольшого персонального компьютера, доступного широкой публике. Это была масштабная цель, и на пути к ней он постоянно сталкивался с невероятным количеством новых и непростых вопросов. Джефф всегда признавал, что предпринимательство означает постоянное столкновение с большими проблемами и поиск креативных способов их разрешения.

В этом проекте проблемы появились с самого начала. Первый продукт компании Palm под названием Zoomer потерпел сокрушительное поражение. Однако, вместо того чтобы уйти побежденными, Джефф и его команда обзвонили клиентов, купивших Zoomer, а также клиентов, купивших аналогичный продукт-конкурент, Apple Newton, и поинтересовались их ожиданиями от продукта. Клиенты высказали свои пожелания: они хотели, чтобы продукт был способен организовать их непростые рабочие графики и объединять несколько календарей в один. Именно тогда Джефф понял, что Zoomer конкурирует скорее с бумажными календарями, чем с другими компьютерами. Этот неожиданный результат обратной связи полностью противоречил его изначальным предположениям. Тем не менее эта информация оказалась крайне полезной для дизайна продукта следующего поколения, невероятно успешного Palm Pilot.

В ходе работы Джеффу и его команде пришлось решать проблему, связанную с вводом информации в новое, не-большое по размерам устройство. Джефф чувствовал, что потребителям будет проще использовать более естественный способ ввода информации (с помощью ручки), а не ограничиваться достаточно небольшой по размерам клавиатурой. Однако в то время программ для распознавания рукописных текстов еще не было. Поэтому Джефф и его команда создали новый язык символов, Graffiti, который проще распознавался компьютером. Многие люди в компании выступили против этой идеи, однако Джефф был уверен, что клиентам понравится решение, при котором они сначала потратят немного времени на освоение символов Graffiti, зато потом смогут сэкономить значительно больше времени при постоянном использовании устройства. Язык Graffiti оказался радикальной инновацией, которая не только решила имевшуюся проблему, но и бросила вызов устоявшимся правилам.

Джефф Хокинс — идеальный пример человека, способного решать проблемы и желающего смотреть на мир свежим взглядом. Его новая компания Numenta выстроена вокруг собственных теорий Джеффа о работе мозга. Он провел много лет, самостоятельно изучая неврологию в попытках понять, каким же образом мы организуем свой мыслительный процесс. В итоге Джефф создал убедительную и провокационную теорию о методах переработки информации корой головного мозга (теория Джеффа описана в его книге *On Intelligence**). Вооружившись своей новой теорией, Джефф решил использовать ее как основу для «более толкового» компьютера, обрабатывающего информацию, как человеческий мозг. Разумеется, можно предположить, что

* Издана на русском языке: Хокинс Д., Блейкли С. Об интеллекте. М.: Вильямс, 2007. Прим. ред.

Джефф Хокинс уникален и что мы, в общей своей массе, неспособны создавать революционные теории и фантастические изобретения. Однако будет куда лучше считать Джеффа источником вдохновения и человеком, наглядно показавшим, что если мы позволим себе взглянуть на проблему по-новому, то сможем с ней справиться.

Почему же мы не концентрируемся на окружающих нас возможностях и не берем от них все преимущества? Частичный ответ на этот вопрос был получен в ходе второго турнира Innovation Tournament. В ходе соревнования участники должны были извлечь максимально возможную ценность из имевшихся в их распоряжении резинок. Одна команда выступила с идеей Do Bands, браслетов, дававших людям простой стимул заняться вещами, которые они обычно откладывают на потом. Эта довольно толковая идея была отчасти связана с уже знакомыми нам браслетами, которые носят сторонники того или иного социального проекта (например, проекта Лэнса Армстронга по борьбе с раком Live Strong). В использовании Do Bands есть несколько принципов.

- Наденьте браслет на руку с обещанием что-то сделать.
- Снимите браслет, когда сделаете обещанное.
- Зафиксируйте свой успех на сайте Do Bands. У каждого браслета имеется свой уникальный номер, позволяющий легко просмотреть все действия, на которые он вдохновил пользователей.
- Передайте браслет кому-то еще.

Браслеты Do Bands дают каждому пользователю стимул исполнить какое-то давнее желание. Но в реальности Do Bands — это всего лишь резинка. Тем не менее порой даже такой простой вещи, как резиновый браслет, бывает

достаточно, чтобы мобилизовать человека на действие, то есть преодолеть разрыв между бездействием и действием. Кампания Do Bands продлилась всего несколько дней, однако даже за столь короткое время она вдохновила людей на множество поступков: кто-то позвонил маме, кто-то не поленился написать благодарственное письмо, а кто-то начал заниматься спортом. Один участник использовал Do Bands как стимул для организации летнего лагеря, другой связался с давно потерянными из виду друзьями детства, а еще несколько человек пожертвовали деньги в благотворительные организации по своему выбору. Поразительно, но, чтобы подтолкнуть людей к действию, потребовался лишь простой кусочек резины. Он служит довольно ясным напоминанием о том, что грань между бездействием и действием чрезвычайно тонка, в то время как эти два варианта приводят к совершенно разным последствиям.

На своих занятиях я использую похожую концепцию, позволяющую учащимся по-новому посмотреть на препятствия в их жизни. Я прошу их обозначить проблему, а затем выбрать какой-то случайный объект неподалеку. После этого им нужно определить, каким образом этот объект поможет им в решении проблемы. Разумеется, я понятия не имею ни о том, какие объекты выбирают участники, ни о том, как они это делают, ни о том, насколько успешным они считают свое решение. Однако в большинстве случаев студентам удастся найти способ использования случайных объектов для решения проблемы, которая на первый взгляд никак с ними не связана.

Мой любимый пример связан с молодой женщиной, переезжавшей из одной квартиры в другую. Ей нужно было перевезти крупногабаритную мебель, которую она не хотела оставлять. Оглядевшись в квартире, она увидела несколько бутылок вина, оставшихся после недавней вечеринки. Она зашла на сайт онлайн-доски объявлений craigslist

и предложила обменять вино на услуги по транспортировке мебели. Уже через несколько часов мебель стояла в новой квартире. Ящик с вином, собиравший пыль в углу, превратился в ценную валюту. Разумеется, задание состояло не в том, чтобы превратить вино в валюту, однако оно подтолкнуло молодую женщину к действиям, дало ей мотивацию воспринять его именно таким образом.

Подобным способом вы можете решать проблемы любого масштаба. В сущности, большинство проектов Innovaton Tournament было направлено на создание «социальной ценности». Иными словами, студенты использовали соревнование как возможность обратиться к важным социальным проблемам, таким как экономия энергии, ведение здорового образа жизни или организация общественной поддержки детей-инвалидов.

Первый шаг к решению большой проблемы — распознать ее. В мире дизайна продуктов это называется «выявлением потребности». Этому навыку вполне можно научиться. Фактически это ключевой компонент учебного курса неформальной организации BioDesign Fellows в Стэнфорде*. Выпускники университета, изучавшие инженерное дело, медицину и бизнес, раз в году собираются вместе, чтобы выявить самые важные потребности современной медицины, а затем создать продукты для их решения. Деятельностью программы BioDesign руководит кардиолог, изобретатель и предприниматель Пол Йок**. Пол верит, что «хорошо сформулированная потребность — это ДНК изобретения». Иными словами, если мы четко определим проблему, то решение логичным образом появится само собой.

* Вы можете больше узнать о деятельности программы BioDesign на сайте <http://innovation.stanford.edu>.

** Несколько видеоклипов с выступлениями Пола Йока можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Представители BioDesign Fellows проводят по три месяца, наблюдая за работой врачей и выявляя проблемы, с которыми те сталкиваются. Они внимательно смотрят, беседуют со всеми заинтересованными сторонами (врачами, медсестрами, пациентами и администраторами) и выясняют, что можно улучшить. Они составляют список из сотен потребностей, а затем сокращают его с целью найти самые важные проблемы. После этого они создают проект, а затем и быстрый прототип для множества решений. После сосредоточенного, итеративного процесса они представляют концепцию нового продукта всем ключевым заинтересованным лицам и выясняют, насколько успешно им удалось удовлетворить потребность.

Интересно, что зачастую люди, непосредственно и постоянно сталкивающиеся с проблемами, настолько к ним привыкают, что просто не замечают их или не могут представить никакого радикального подхода к их решению. Пол Йок поделился со мной историей развития баллонной ангиопластики — технологии, при которой в закупоренную артерию помещается баллон, который затем расширяется и открывает ее. До появления этого потрясающего изобретения большинство кардиологов полагало, что единственный способ борьбы с закупоренными артериями — это шунтирование, то есть удаление поврежденных кровеносных сосудов. Эта процедура требует проведения довольно рискованной операции на открытом сердце. Когда идея баллонной ангиопластики (менее опасной и инвазивной) была впервые представлена вниманию профессионалов, те встретили ее с изрядным скепсисом. Особенно протестовали против новой идеи хирурги, «лучше других знавшие», как лечить это заболевание. Перед пионерами прогрессивной процедуры возникло серьезное препятствие. Джон Симпсон, один из изобретателей метода баллонной ангиопластики, покинул университет, чтобы продолжить свои исследования

в частной клинике. С течением времени эффективность баллонной ангиопластики была подтверждена множеством испытаний, а сама процедура превратилась в стандарт для лечения пациентов с закупоренными артериями. Это великолепный пример ситуации, при которой существующее положение вещей укореняется настолько прочно, что не позволяет людям, сталкивающимся с проблемой, представить что-либо иное.

«Слепота в отношении проблемы» в той же степени присутствует при разработке продуктов потребления. К примеру, известно, что участники фокус-групп негативно отнеслись к идее внедрения банкоматов. Им совершенно не понравилась мысль об использовании машин для внесения денег на счет и их снятия вместо общения с кассиром в отделении банка. Они просто не могли представить себе столь значительного изменения своего поведения. Однако в ретроспективе банкоматы кажутся радикальным и эффективным улучшением в области работы с личными финансами, без которого мы попросту не можем представить свою жизнь.

Я и сама сталкивалась с этой проблемой. Примерно пятнадцать лет назад мой муж Майк вручил мне сотовый телефон. В те времена это была большая редкость, и я совершенно не представляла себе, для чего он может мне пригодиться. Честно говоря, я даже забеспокоилась, что этот электронный гаджет, как и многие другие, так и останется без дела. Майк уговорил меня попользоваться им хотя бы неделю. Мне хватило двух дней, чтобы понять, что я больше не могу без него жить. Я принялась разговаривать по телефону не меньше двух часов в день и теперь могла общаться с друзьями и коллегами во время езды в машине. Я была очень благодарна Майку и с тех пор стараюсь вспоминать эту историю всякий раз, когда изучаю новые, потенциально прорывные идеи.

Главное в процессе выявления потребности — обнаружить пробелы и заполнить их. Пробелы могут быть и в том, как люди используют продукты, и в том, какие услуги они получают, и в том, как они рассказывают истории о своем поведении.

Мне посчастливилось общаться с Майклом Берри, экспертом в области выявления потребностей компании Point Forward. Он рассказал мне потрясающую историю о своей работе с компанией Kimberly-Clark, производителем бумажных салфеток Kleenex, бумажных полотенец Scott и подгузников Huggies. Kimberly-Clark была разочарована продажами своих подгузников в сравнении с гигантами типа Procter & Gamble (производителем Pampers). Компания привлекла команду Майкла, чтобы та помогла разобраться с тем, как улучшить их бизнес. С помощью пристальных наблюдений за тем, как продаются подгузники, изучения сообщений на упаковках и проведения интервью с родителями Майкл понял, что Kimberly-Clark упускает из виду одну важную вещь: компания продавала подгузники так, будто это были опасные устройства, наполненные токсичными отходами. Но ведь родители воспринимали подгузники совершенно иначе. Для них подгузник всегда был средством, помогающим обеспечить более комфортную жизнь их детям, а использование подгузников — всего лишь одним из элементов ухода за ребенком. Помимо этого, они воспринимали подгузник как предмет одежды.

Эти наблюдения стали отличной отправной точкой для улучшения упаковки Kimberly-Clark и изменения позиционирования Huggies. Затем, при тщательном рассмотрении, Майкл выявил еще более интересную возможность. Он заметил, что родители довольно сильно смущаются, отвечая на вопрос, используют ли они еще подгузники для своего ребенка. Вот оно! Это оказалось настоящей болевой точкой для родителей маленького ребенка, которому еще рано пользоваться взрослым туалетом. Такую возможность

нельзя было упускать. Как превратить подгузник в символ успеха, а не неудачи? Майкл придумал идею Pull-Ups, переходного продукта между подгузником и обычным нижним бельем. Переход от подгузников к Pull-Ups воспринимался как серьезная веха (как детьми, так и их родителями). Ребенок мог надеть Pull-Up без посторонней помощи и гордиться этим достижением. Эта идея привела к росту ежегодных доходов Kimberly-Clark на многие миллиарды долларов и помогла компании резко обогнать своих конкурентов. Новый продукт появился в результате процесса сосредоточенного выявления потребности, четкого определения проблемы и превращения ее в возможность.

В ходе моих занятий я часто привожу пример «Цирка дю Солей»*, позволяющий студентам отточить навыки, связанные с невероятными предположениями. Эта история началась в 1980-х годах, когда цирковое искусство находилось в настоящем загоне. Все цирковые шоу были до ужаса предсказуемыми и вторичными, количество зрителей постоянно снижалось, а кроме того, активизировались защитники прав животных. Времена для открытия нового цирка были не самыми подходящими, однако именно это и решил сделать Ги Лалиберте, до этого выступавший со своим номерами на улицах канадских городов. Идея «Цирка дю Солей» бросала вызов каждому из устоявшихся представлений о том, как должен выглядеть цирк, в результате чего проблема (загнивание отрасли) превратилась в прекрасную возможность.

После демонстрации нескольких отрывков из фильма «В цирке» братьев Маркс (1939) я прошу студентов записать

* С этим исследованием, состоящим из двух частей, можно ознакомиться через European Case Clearing House. Названия частей звучат так: «Эволюция цирковой отрасли» и «Это по силам даже клоуну: “Цирк дю Солей” заново воссоздает отрасль развлечений».

все стереотипы в отношении традиционного цирка: большой шатер, животные, недорогие билеты, зазывалы, продающие сувениры, несколько одновременно происходящих действий на арене, громкая и бодрая музыка, клоуны, попкорн, силачи, глотатели огня и т.д. Затем я прошу их представить себе антипод каждого из описанных признаков. К примеру, в новом списке могут оказаться невысокая крыша, отсутствие животных, дорогие билеты, никаких зазывал, изысканная музыка, отсутствие клоунов или попкорна. Далее студенты выбирают то, что хотят сохранить от традиционного цирка и что хотят добавить к нему. В результате они получают нечто похожее на цирк нового типа, на «Цирк дю Солей». Затем я показываю им отрывки из последнего спектакля «Цирка дю Солей», чтобы они могли прочувствовать всю важность изменений. После того как мы проделываем упражнение с цирком, студентам становится гораздо проще думать об изменениях в других отраслях: ресторанах быстрого обслуживания, гостиницах, авиакомпаниях, спортивных сооружениях, образовательных учреждениях и даже в судах и муниципальных учреждениях.

Как только вы научитесь смотреть на ситуацию по-новому, вы сможете применять это упражнение для переоценки любых аспектов своей жизни и карьеры. Самое главное — найти время для четкого осмысления каждого предположения. Обычно эта часть дается тяжелее всего, ведь (как было описано в примере с баллонной ангиопластикой) предположения порой настолько тесно вплетены в ткань нашего видения мира, что нам сложно их распознать. Однако при наличии даже минимальной практики вы сможете без проблем смотреть на имеющиеся у вас варианты в новом свете.

Некоторым людям отлично удается выявлять и подвергать сомнению предположения. В поисках креативных решений для проблем, кажущихся нерешаемыми, они постоянно

раздвигают границы разумного и возможного. Они начинают жить в экзотических местах, работать над проектами невероятного масштаба, выбирать решения, кажущиеся многим слишком радикальными, и прокладывать новые пути к неизведанным территориям. Мы же часто восхищенно наблюдаем за ними, страшась пойти по их стопам.

Возьмем, к примеру, Сандру Кук, которая смогла успешно раздвинуть границы и подвергнуть сомнению массу традиционных предположений в ходе своих потрясающих приключений. Поначалу карьера Сандры развивалась как по маслу. Она получила степень PhD в области математической логики, начала учиться, а затем и преподавать в Лондонской школе экономики, позже вернулась в США для работы в Стэнфордском исследовательском институте (SRI), впоследствии перешла на работу консультантом в компанию Booz Allen Hamilton и со временем возглавила разработку стратегии в области коммуникаций для компании Motorola. Она могла идти по такому пути до конца своей карьеры, однако решила выпрыгнуть из этого идеального самолета, потому что он летел не в том направлении.

Страстью Сандры были путешествия по диким и удаленным уголкам мира, и в своем постоянно забитом делами графике она всегда выкраивала время для экзотических поездок в Индию, Тибет, Монголию и Непал. Однако со временем она решила, что этого недостаточно, и перевернула свой мир с ног на голову, в 2002 году оставив престижную работу в Motorola, для того чтобы от души попутешествовать по Афганистану. Страна в тот момент находилась в состоянии полной разрухи из-за войны, и Сандра хотела помочь хоть каким-то образом. Она получила визу, купила билет на самолет и вылетела в Афганистан в надежде что-то изменить. Когда она вышла из здания аэропорта в Кабуле, то не обнаружила в городе ни такси, ни какой-либо другой более-менее развитой инфраструктуры. С немалыми усилиями она

добралась до гостиницы, где жили репортеры со всего мира, и приступила к работе. Она связалась со всеми своими знакомыми и предложила им сделать что-то полезное для этой страны: предоставить финансовые гранты, написать бизнес-планы или просто помочь собственными руками.

Со временем Сандра познакомилась с Нэнси Дюпре, директором Афганского центра в Кабульском университете. Нэнси неустанно трудилась над восстановлением университетской библиотеки, чтобы обеспечить доступ к книгам читателям со всей страны. После того как дамы познакомились немного поближе, Сандра написала бизнес-план для центра, а потом присоединилась к его совету директоров. Теперь она является одним из сопредседателей правления и проводит основную часть своего времени, рассказывая о деятельности центра и собирая для него спонсорские пожертвования. Помимо своих официальных обязанностей Сандра координирует деятельность нескольких проектов, таких как посадка гранатовых деревьев по всему Кабулу. Она лично купила двадцать тысяч саженцев и передала их семьям жителей, чтобы те смогли высадить их на месте деревьев, погибших во время войны.

Большинство людей не отказывается от комфортной жизни ради решения невероятно сложных проблем в далеких странах. Однако во множестве случаев их пугают и менее сложные проблемы. Для многих смена места работы или переезд в другой район города кажутся столь же рискованным мероприятием, как поездка в экзотический уголок мира и помощь его жителям. Людям куда комфортнее замыкаться в рамках «вполне хорошей» роли, чем выбирать другой, куда менее определенный путь. Большинство из нас предпочитает делать небольшие и уверенные шажки. Мы не продвигаемся сколь-нибудь далеко, но при этом и не раскачиваем лодку.

Компании, занимающиеся венчурным финансированием и инвестированием в бизнес-проекты на ранних этапах

развития, гордятся своей способностью выявлять большие проблемы и принимать на себя существенные риски для их решения. Они постоянно сканируют горизонт в поисках очередной крупной возможности, а не выбирают небольшие проблемы и постепенные решения. Они пытаются заглянуть в будущее и увидеть, какие проблемы ждут их за следующим поворотом, — так у них появляется возможность инвестировать в радикально инновационные подходы для решения еще не возникших проблем.

Отличным примером таких действий служит компания Kleiner Perkins Caufield & Byers (КПСВ), отлично умеющая предсказывать будущие проблемы и инвестировать средства в их решение. Компания начала заниматься инвестициями в биотехнологии, интернет-коммерцию и альтернативную энергетику еще до того, как об этих темах узнала широкая публика, и заранее предугадала, какое влияние на развитие экономики окажут такие компании, как Genentech, Sun Microsystems, Amazon, Google, Netscape, Intuit и Electronic Arts. По замечанию Рэнди Комисара, управляющего партнера КПСВ, предпринимательство предполагает взгляд на мир как на источник множества возможностей. Вместе со своими коллегами он обнаружил, что выявление и решение больших проблем приносит пользу всем участникам процесса.

Невзирая на тот факт, что за счет решения важных проблем можно заработать немалые деньги, в своей книге *The Monk and the Riddle* («Монах и загадка») Рэнди подчеркивает важность желания решить большую проблему в противовес мотивации заработать деньги*. Чтобы объяснить различия, он приводит пример страстно проповедующего миссионера и солдата-наемника, руководствующегося исключительно собственными интересами. Успешные

* Видеоклипы с выступлениями Рэнди Комисара можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

компания появляются лишь за счет концентрации на поиске решений важных задач с энергией, присущей миссионерам. Об этом же говорит и писатель Гай Кавасаки*, считающий, что «обрести смысл куда лучше, чем заработать деньги»**. Если ваша цель — обрести новый смысл в попытках инновационным способом решить большую проблему, вы с большей долей вероятности заработаете деньги, чем если начнете бизнес с одним лишь желанием заработать, — в последнем случае вы, возможно, не получите ни денег, ни смысла.

Что общего между всеми описанными выше предпринимателями, венчурными капиталистами, изобретателями — и студентами, начинающими проект с пятью долларами, скрепками или бутылками воды и пытающимися создать максимум ценности? Можно найти великое множество общих черт. Все эти примеры подкрепляют идею о том, что вы можете получить немалую пользу, выявляя стоящие перед вами проблемы и неустанно работая над их решением, бросая вызов всем традиционным предположениям. Вокруг огромное количество проблем, которые ждут людей, готовых предложить изобретательные решения. Для этого требуются навыки наблюдения, координация командной работы, способность выполнять поставленные планы, готовность учиться на неудачах и творческий подход к решению задач. Однако первое, что вам необходимо, — это уверенность в том, что проблема решаемая. На собственном примере и на примере своих студентов я обнаружила: чем больше опыта в решении проблем вы имеете, тем увереннее становитесь.

* Гай Кавасаки (род. 1954) — один из первых работников компании Apple Computer, разработчик концепции «евангелизма». В настоящее время — управляющий директор венчурной компании Garage Technology Ventures. *Прим. ред.*

** Видеоклипы с выступлениями Гая Кавасаки можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Не так давно я была в Шотландии, где преподавала на недельном семинаре по предпринимательству, который организует Джеймс Барлоу из Шотландского института предпринимательства. На семинаре присутствовало около 50 студентов колледжей со всей страны. Они изучали множество дисциплин, начиная от криминологии и заканчивая основами косметики. Большинство из них никогда не сталкивались с предпринимательством. В начале недели они испытали шок от первых заданий: от них требовалось придумать новый продукт или услугу, а затем найти для них покупателей. Каждая команда получала по 50 фунтов стерлингов в качестве начального капитала, а на реализацию проекта ей отводилось 18 часов. Цель этого задания состояла в том, чтобы вывести их из зоны комфорта и переместить в реальный мир. Множество студентов впоследствии говорили мне, что поначалу хотели собрать вещи и уехать домой (им не нужно было говорить мне об этом, все было заметно по выражению паники на их лицах). Тем не менее они принялись за дело и были приятно удивлены тем, каких результатов им удалось достигнуть. Одна группа принялась ходить с зонтиками под дождем, помогая тем, у кого не оказалось своего зонта в нужный момент. Другая организовала импровизированную службу знакомств в ближайшем баре. А третья занялась чисткой обуви на людной центральной улице города.

Однако это было лишь начало. Неделя была полна непростых упражнений. Студенты учились читать местные газеты, чтобы находить проблемы и возможные направления для приложения своих сил. Они занимались мозговыми штурмами с целью поиска креативных решений. Они проектировали новые компании, встречались с потенциальными клиентами, снимали рекламные ролики и передавали свои идеи на суд группы успешных предпринимателей. К концу недели они уже были готовы встретиться с лицом к лицу с любой проблемой.

Особенно мне запомнилась команда, состоявшая из трех молодых женщин, которым все это было совершенно в новинку. Получив первое задание, они жутко испугались. Тем не менее к концу недели они смогли придумать отличную идею, заслужившую похвалу со стороны жюри и получившую финансирование со стороны инвесторов. Они создали мобильное приспособление для домашней подгонки бюстгалтеров под анатомические особенности фигуры (заметив ранее, что этот процесс зачастую вызывает у женщин проблемы, в результате чего бюстгалтеры сидят на их груди неидеально). Рекламный ролик идеи был сделан с большим вкусом и смог убедить всех зрителей в том, что здесь действительно кроется интересная возможность.

В последний день занятий одна из молодых женщин сказала мне: «Теперь я знаю, что для меня нет ничего невозможного». Она, как и все остальные студенты, уже получила набор навыков, необходимых для достижения самых невероятных целей. А мы лишь доказали им, что эти навыки способны работать и что они вправе поверить в себя и превратить окружающие их проблемы в возможности.