

Глава 3

Бикини или смерть

Знаменитый физиолог Б. Ф. Скиннер когда-то написал, что человеческое поведение в целом можно рассматривать как адаптивное по отношению к другим индивидуумам, генетическому пулу или обществу в целом*. Однако три эти силы часто оказывают противоположное воздействие, что приводит к значительному напряжению. Жизнь в нашем обществе часто определяется правилами, которые создают правительства, религиозные группы, работодатели, школы, соседи и даже наши собственные семьи. Из-за активного влияния различных социальных групп мы часто оказываемся в ситуациях, когда вынуждены нарушать правила, руководствуясь своими желаниями или потребностями группы, к которой принадлежим. Социальные правила и нормы призваны не только сделать мир вокруг нас более организованным и предсказуемым, но и помешать нам причинить вред друг другу.

Но что если правила — это всего лишь предложения действовать определенным образом? В какой момент эти предложения трансформируются в правила? Каждый день мы видим физические знаки, предписывающие нам вести себя определенным образом. Мы руководствуемся письменными

* Selection by Consequences, Science, том 213, 31 июля 1981 г.

инструкциями и социальными установками, заставляющими нас действовать в рамках заданных параметров. В сущности, мы сами создаем для себя правила поведения, при этом в значительной степени ориентируясь на действия других людей. С годами эти правила вплетаются в ткань нашей личности. Мы рисуем воображаемые границы, внутри которых начинаем действовать, — и зачастую эти границы сдерживают нас куда сильнее, чем правила общества. Наше поведение определяется родом наших занятий, величиной дохода, местом жительства, автомобилем, который мы водим, образованием и даже гороскопами. Каждый из этих факторов замыкает нас в рамках определенных предположений о том, кто мы есть и на что способны. Я вспоминаю известный фрагмент фильма «Мой ужин с Андре», в котором говорится, что жители Нью-Йорка «одновременно стражники и заключенные, и поэтому у них... пропадает способность покинуть созданную ими самими тюрьму или даже понять, что они находятся в ней». Мы всегда создаем собственные тюрьмы, а наши правила замыкают нас в рамках определенных ролей, не давая шанса воспользоваться бесконечным количеством возможностей. Но что если вы бросите вызов своим устоявшимся предположениям? К каким последствиям — хорошим или плохим — приведет ваш уход с понятной дороги? Что происходит с теми, кто нарушает правила?

Ларри Пейдж, один из основателей Google, как-то раз прочитал лекцию, в которой призвал аудиторию освободиться от установленных правил и перестать думать о чем-то как о невозможном*. Иными словами, он попросил слушателей задуматься о своей жизни максимально масштабно. Он заметил, что создавать большие цели обычно бывает

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

проще, чем маленькие. Когда речь идет о небольших целях, вы видите довольно четкие пути их достижения и при этом понимаете, что именно может пойти не так. На крупные цели обычно выделяется больше ресурсов, а для их достижения существует куда больше путей. Это очень интересное наблюдение. Представьте себе, что вы хотите добраться из Сан-Франциско до Кабула. Это можно сделать множеством способов. Вы выделите на выполнение такой задачи время и ресурсы и довольно спокойно воспримете, если события будут разворачиваться не совсем так, как вы планировали изначально. Но если ваша цель состоит в том, чтобы пересечь небольшой город, вы четко представляете себе путь и ожидаете, что он не займет много времени. Если по какой-то причине ваша привычная дорога заблокирована, вы испытываете раздражение и недоумение. Одна из причин успеха Google заключается в готовности компании решать серьезные проблемы, не имея при этом четкого представления о пути, по которому надо двигаться.

Я хочу рассказать о Линде Роттенберг. Это отличный пример человека, не считающего препятствием масштаб стоящей перед ним проблемы и готового разрушить любые предубеждения ради достижения цели. Она верит, что, если ваши идеи кажутся окружающим безумными, вы на верном пути. Одиннадцать лет назад Линда основала великолепную компанию под названием Endeavor*, занимающуюся организацией предпринимательства в развивающихся странах. Она начала работу над этим проектом сразу же после выпуска из юридической школы Йельского университета. Ее полностью захватила идея стимулирования экономического развития в менее благополучных регионах мира. Ради достижения своей цели Линда была готова преодолевать

* Детали о работе компании Endeavor можно найти на ее сайте <http://www.endeavor.org/>.

любые препятствия и совершенно не смущалась, обращаясь напрямую к влиятельным бизнес-лидерам, в чьей поддержке она нуждалась.

Программа Endeavor начала работу с Латинской Америки, а затем расширилась и на другие регионы мира, в том числе на Турцию и Южную Африку. В рамках программы тщательно отбирают предпринимателей с высоким потенциалом. Этим людям с отличными идеями и готовностью претворить свои планы в жизнь во что бы то ни стало дают ресурсы, необходимые для достижения успеха. Предприниматели не получают финансирования напрямую — вместо этого им предоставляется среда, где они могут реализовать свой потенциал. Они участвуют в интенсивной учебной программе и получают возможность встретиться с другими предпринимателями из своего региона, которые прежде уже прошли их путь. Достигнув успеха, они становятся примерами для подражания. Они создают новые рабочие места в своих регионах, а со временем отдают долг Endeavor, помогая будущим поколениям предпринимателей.

Отличным примером работы программы Endeavor служит проект Лейлы Велез из Бразилии. Лейла жила в трущобах (известных как «фавелы») на горах, окружающих Рио-де-Жанейро. Она убиралась в чужих домах, и этих денег ей едва хватало на жизнь. Однако у нее была интересная идея: множество женщин в Бразилии отчаянно желают иметь более мягкие и не сильно кучерявые волосы. Вместе со своей золовкой Элоизой Ассис Лейла изобрела продукт, превращающий спутанные кучерявые волосы в милые кудряшки. Им потребовалось несколько лет проб и экспериментов, зачастую неудачных. И вот, как только подходящее решение было найдено, Лейла сразу же открыла салон в Рио. Бизнес процветал, и она задумалась об организации франшизы. На ее пути встретила программа Endeavor, которая

помогла ей реализовать давнюю мечту. Теперь на ее компанию под названием Belezza Natural работает тысяча человек, а ее ежегодная выручка составляет несколько миллионов долларов.

Это лишь одна из сотен историй успеха, ставшего возможным благодаря Endeavor. Два года назад я присутствовала на общем собрании участников Endeavor и была искренне потрясена энергией и энтузиазмом, царившими в зале. Каждый из присутствовавших на встрече предпринимателей испытывал искреннюю благодарность Endeavour за предоставленные инструменты и вдохновение. Этого никогда бы не произошло, если бы Линда слушала всех тех, кто говорил, что ее идеи безумны.

* * *

Одно из самых больших препятствий, мешающих принять на себя «невероятные риски», состоит в том, что нам с самого начала говорят о невозможности достижения смелых целей. Конечно, решение сложных проблем требует серьезной работы. И даже если вы решили взяться за дело, вам порой бывает крайне сложно отказаться от традиционных подходов. Именно здесь может пригодиться навык нарушения правил. Есть одно интересное упражнение, помогающее людям научиться этому, причем довольно неожиданным образом. Прежде всего, изучаемая проблема должна быть актуальной для определенной группы. К примеру, если в упражнении участвуют руководители коммунальных служб, они могут решать вопросы экономии энергии. Если группа состоит из театральных администраторов, можно поставить перед ними задачу найти способ привлечь большее количество зрителей. А если речь идет о группе студентов, изучающих основы бизнеса, то их цель должна заключаться в создании новой и интересной бизнес-идеи. Группа разбивается на небольшие команды, каждая

из которых должна придумать лучшую и худшую идею для решения задачи*. Лучшей идеей считается та, которая способна идеально решить проблему. Худшая идея будет неэффективной, неприбыльной или даже может усложнить положение дел. Закончив работу, команды записывают каждую из своих идей на отдельном листе бумаги: на одном из них написано «ЛУЧШАЯ», а на другом — «ХУДШАЯ». После этого я собираю работы, а затем демонстративно уничтожаю листки с ЛУЧШИМИ идеями. Обычно это действие приводит участников в недоумение и расстраивает их, ведь они потратили на разработку идей много времени и сил.

Затем я вновь раздаю листки с ХУДШИМИ идеями. Каждая команда получает листок другой команды. После этого им дается задание превратить эту идею в прекрасную. Внимательно посмотрев на новые идеи, участники обычно понимают, что они не так уж и плохи. Более того, часто эти идеи кажутся им просто превосходными. Обычно уже через несколько секунд после начала работы кто-то громко говорит «Ух, да это же отличная идея!»

Мне доводилось проводить это упражнение с представителями компании, занимавшейся коммунальными услугами. Одна из «худших» идей, связанных с экономией энергии, заключалась в том, чтобы выделить каждому сотруднику квоту на использование энергии и брать с него деньги в случае ее превышения. Компания, придумавшая идею, посчитала ее довольно глупой. Однако команда, получившая эту идею на втором этапе, решила, что идея вполне достойна рассмотрения. Участники немного изменили изначальный замысел: сотрудники, тратившие меньше энергии, чем было установлено квотой, получали на руки сэкономленную в результате этого сумму. Более того, они могли продавать

* Это упражнение представляет собой вариацию идеи Терренса Брауна, преподававшего в Королевском технологическом институте (КТН) в Стокгольме.

квоты своими коллегам, что давало им еще больше стимулов для экономии электричества.

Я проделывала это упражнение и с людьми, отвечавшими за организацию художественных мероприятий в Стэнфорде. Одна из команд, которой нужно было решить задачу привлечения зрителей, придумала «плохую» идею организации конкурса талантов среди персонала. На первый взгляд это полностью противоречило тому, чем они занимались, — привлечению лучших талантов со всего мира. Вторая команда перевернула эту идею с ног на голову. Они посмотрели на нее шире и предложили организовать масштабное благотворительное мероприятие, в ходе которого преподаватели и персонал университета имели возможность продемонстрировать свои разнообразные таланты. Такая программа позволила бы привлечь массу людей, которые обычно не посещают мероприятия в области искусств, потому что в данном случае почти каждый мог бы найти что-то интересное для себя.

Когда речь заходит о худших бизнес-идеях, фантазия участников не знает границ. Одна группа предложила продавать бикини в Антарктике, другая решила открыть ресторан, в котором подаются суши из тараканов, а третья предложила основать музей сердечных приступов. В каждом из этих случаев плохие идеи так или иначе трансформировались в интересные и заслуживающие пристального внимания. К примеру, группа, которой досталась идея о продаже бикини в Антарктике, придумала лозунг «Бикини или смерть». Их новая идея состояла в том, чтобы отправить людей, желающих привести себя в форму, в путешествие по Антарктике. К концу тяжелого путешествия они могли бы влезть в бикини меньшего размера. Группа, которой нужно было усовершенствовать идею суши из тараканов, выдвинула предложение открытия для аудитории, склонной к гастрономическим приключениям, ресторана под названием

«Кукарача», в котором подавались бы различные виды экзотических суши, приготовленных из нетрадиционных, но при этом питательных ингредиентов. Участники, работавшие с идеей музея сердечных приступов, использовали ее как отправную точку для создания музея, посвященного охране здоровья и профилактической медицине. Каждая из групп смогла придумать убедительные названия, слоганы и рекламные ролики для своих проектов.

Это упражнение — отличная возможность распахнуть свой разум для решения проблем. Оно показывает, что большинство идей, которые могут поначалу показаться глупыми, часто содержат в себе интересное зерно. Оно помогает бросить вызов предположениям о том, что идеи изначально хороши или плохи, и показывает, что при правильном состоянии ума вы можете найти что-то ценное в любой идее или ситуации. К примеру, даже если вы и не организуете поездки в Антарктику под лозунгом «Бикини или смерть», это может стать интересной начальной точкой для развития идей, более применимых на практике.

* * *

Мой старый приятель Джон Стигглтаут использовал принцип переворачивания идей с ног на голову во время поступления в университет. На самом деле он сделал то, что любой нормальный человек посчитал бы ужасным. Для начала он решил поступать в бизнес-школу в последний момент. Пропустив все установленные сроки, он решил представиться приемной комиссии совершенно необычным образом. Вместо того чтобы рассказывать о своих впечатляющих достижениях, как делает большинство абитуриентов, он направил комиссии письмо, которое якобы было написано бывшим преподавателем, а ныне — заключенным и соседом Джона по тюремной камере. Это письмо описывало Джона так, как приемная комиссия не могла себе и представить.

К примеру, в письме говорилось о способности Джона открыть стеклянную банку для домашнего консервирования с помощью отрыжки. Вместо того чтобы выкинуть это письмо в мусорную корзину, представители приемной комиссии заинтересовались и пригласили Джона на собеседование. Он был настолько любезен, что предоставил это письмо мне, и теперь им можете наслаждаться и вы.

Я познакомился с Джоном Стигглтаутом во время переезда на автобусе из одного города в другой. Он лежал в полной отключке на полу в задней части автобуса в компании пенопластовых стаканчиков, оберток от конфет, десятка сигаретных окурков и пустой бутылки из-под бормотухи. Я могу считать себя его лучшим другом. После того как мы попытались ограбить ночной ларек, мы оказались в одной камере.

Как-то раз после благотворительного ужина в помещении Армии спасения мы направились на встречу бывших заключенных, вставших на путь исправления, где попытались закадрить одну и ту же девчонку (Джон отлично справляется с поражением и унижением, этого человека можно считать вполне опытным неудачником).

Он обладает целым рядом впечатляющих качеств, которые могут пригодиться для работы в небольшой семейной прачечной. Когда он зеваает, то не забывает прикрывать свой рот с коричнево-желтыми зубами, а каждый раз, когда хочет плюнуть, не забывает перед этим открыть окно. Он умеет громко свистеть с помощью пальцев, а также способен открыть стеклянные банки с консервами обычной отрыжкой. Он моется раз в месяц и не забывает пользоваться мылом (если только оно у него есть).

Ему крайне нужна работа, чтобы больше не спать в туалетах на автобусных станциях. Желательно, чтобы она была в крупной и терпимой компании, чтобы его склонность к пьянству и сексуальный интерес к экзотическим птичкам не привели к его увольнению в первый же день.

Очевидно, что любого человека с сексуальным интересом к экзотическим птичкам можно считать оригинальным и независимым в суждениях. В сущности, суждения Джона настолько независимы, что существуют вне его личности.

Ради выпивки этот парень способен на все. Он даже может работать. Сейчас, когда Стиггс выбрался из тюрьмы, я уверен, что надзирающий за ним офицер не будет против того, чтобы за ним немного присмотрел какой-нибудь университет. Он признанный лидер байкер-

ской банды «Ангелы ада», и все ребята, с которыми мне доводилось общаться, уверены, что он просто создан для корпоративных преступлений, особенно в области финансов.

Я считаю, что из всех людей, которые способны вырубиться на полу междугороднего автобуса, этот парень — лучший.

Сейчас, когда я пишу эти строки, мне кажется, что он не настолько хорош, каким я хочу его изобразить. Вытащите меня из тюрьмы, чтобы я мог добраться до Чикаго и занять его место.

Бьюфорд Т. Мортон, заключенный #335342

Федеральная тюрьма Валла-Валла

Валла-Валла, штат Вашингтон

Когда Джон приехал на собеседование, все сотрудники приемной комиссии выстроились у дверей, желая увидеть человека, который направил им столь дикое письмо. Во время собеседования Джон был на редкость вежлив и учтив и в итоге поступил в университет.

Этой историей я бы хотела показать, что хороший мозговой штурм способен превратить любую плохую идею в удачную. Во время мозгового штурма крайне важно заявить о том, что плохих идей просто не существует. Вам необходимо отказаться от суждения, что ценные идеи видны сразу же, с первого взгляда. Побуждая людей высказывать дикие предложения, вы отказываетесь от их преждевременной цензуры. Иногда самые сумасшедшие идеи, кажущиеся поначалу непрактичными, в долгосрочной перспективе оказываются самыми интересными. Возможно, сразу они и не выстреливают, но со временем способны лечь в основу великолепных решений, заслуживающих внедрения.

Проведение успешного мозгового штурма требует огромного количества навыков и практики. Очень важно с самого начала установить основные правила и четко их придерживаться. Том Келли, генеральный менеджер дизайнерской компании IDEO и брат Дэвида Келли, написал книгу под названием *The Art of Innovation*, в которой рассказал о правилах проведения мозговых штурмов в своей компании.

Одно из самых важных правил — развитие идей, предложенных другими. Этот подход позволяет в конце хорошего мозгового штурма создать у многих участников ощущение, что они внесли личный весомый вклад в генерацию лучших идей и результатов. А так как все участники штурмов имеют шансы принять участие в обсуждении и лично наблюдать за развитием и эволюцией идей, обычно это приводит к повсеместной их поддержке в процессе внедрения.

Если вам доводилось участвовать в мозговых штурмах, вы знаете, что успех приходит не всегда. Участникам обычно бывает нелегко преодолеть естественную склонность к защите личных прав на идею, а многим людям сложно выстраивать свои предложения на основе идей, возникших у другого человека. Патриция Райан Мэдсон, автор книги *Improv Wisdom*, придумала отличное разогревающее упражнение, помогающее участникам усвоить две истины: плохих идей нет, как нет и ничего плохого в развитии идей, предложенных другими. Группа разбивается на пары. Один участник пытается распланировать вечеринку и обращается с различными идеями к другому. Другой же говорит каждой идее «нет» и объясняет, почему она не сработает. К примеру, первый участник говорит: «Давай проведем вечеринку в субботу вечером», — а второй отвечает: «Нет, в этот день мне нужно помыть голову». Такой диалог происходит на протяжении нескольких минут, и обычно первый человек начинает все сильнее раздражаться в бесплодных попытках найти хоть какую-то идею, которую одобрит его собеседник. Затем они меняются ролями, и теперь планированием вечеринки занимается второй участник. Первый участник отвечает на каждую идею «да» и предлагает что-то для ее развития. К примеру, ответ на предложение: «Давай устроим вечеринку в субботу вечером», — звучит так: «Давай. Я принесу торт». Диалог продолжается, и постепенно идеи становятся все более дикими. В некоторых случаях дело

заканчивается предложением провести вечеринку под водой или на другой планете, а участники обсуждают самые невероятные виды экзотических продуктов и развлечений. Комната наполняется энергией, настроение участников улучшается, и возникает огромное количество новых идей.

Именно такая энергия и должна присутствовать на хороших мозговых штурмах. Разумеется, в какой-то момент вы должны перейти к оценке идей, но не стоит делать это, когда вы их генерируете. Мозговой штурм связан с отказом от традиционных подходов к решению проблемы. Вы должны чувствовать свое право переворачивать идеи с ног на голову, выворачивать их наизнанку и освобождаться от уз нормы. В конце мозгового штурма участники обычно изрядно удивляются тому, насколько масштабные идеи им удалось создать. Почти во всех случаях одна или несколько идей могут содержать в себе зерна для действительно отличных возможностей, достойных дальнейшей работы.

Важно помнить, что генерация идей предполагает изучение всего ландшафта имеющихся возможностей. Создание диких идей не требует денег, и вы не обязаны посвящать их реализации всю свою жизнь. Ваша цель состоит в том, чтобы нарушить правила и представить себе мир с иными законами природы и отсутствием каких-либо ограничений. Закончив работу на этом этапе, вы можете переходить к этапу «изучения», когда вы оцениваете, какие идеи заслуживают дальнейшей работы. Именно теперь вы можете посмотреть на свои идеи более критическим взглядом.

* * *

Правила могут нарушаться в любой организации и в любом процессе. Отличный пример этого подхода демонстрирует Cooliris, молодая компания, занимающаяся услугами в области веб-серфинга. Суть идеи Cooliris состоит в том, что стандартная плоская веб-страница превращается

в трехмерную стену, позволяющую превратить блуждание по сети в более быстрый и интуитивно понятный процесс. Картинки с сайтов проплывают перед вами, создавая ощущение движения по картинной галерее.

Работу над проектом Cooliris начали два студента Стэнфорда Джош Шварццель и Остин Шумейкер при поддержке опытного предпринимателя Сойанджа Бхумкара. Они получили небольшое финансирование для запуска проекта, однако испытывали немалые сложности с подбором сотрудников для работы в компании. Проблема была невероятно серьезной. Они не смогли бы достичь агрессивных целей в области развития продукта, если бы им не удалось привлечь на свою сторону несколько десятков талантливых людей. А для того чтобы это сделать, им нужно было действовать нестандартным образом.

Джош, отвечавший за подбор персонала, перепробовал все традиционные подходы к найму сотрудников. Он опубликовал объявления на тематических форумах и на craigslist, разместил рекламу в социальных сетях LinkedIn и Facebook и даже нанял профессиональное рекрутинговое агентство. Однако ничто из этого не сработало. Поэтому команда решила взглянуть на ситуацию по-новому и оставить в стороне стандартные подходы. Вместо того чтобы пытаться убедить молодых и талантливых людей присоединиться к компании, они решили превратить Cooliris в настолько привлекательное место, чтобы студенты умоляли взять их на работу. Они хотели сделать компанию центром самых «крутых тусовок в городе». Для этого они принялись организовывать специальные мероприятия для студентов и создавать необычные стенды для отраслевых выставок (так, они сняли целый ряд невероятных фильмов-презентаций своих продуктов и транслировали их на огромных плазменных экранах, а также дарили каждому посетителю своего стенда необычные солнечные очки).

Также они наняли на работу в качестве интернов двух студентов Стэнфорда — Джона Гринберга и Мэтта Валя. Их работа заключалась в том, чтобы рассказывать о Cooliris по всему университетскому кампусу и знакомиться с лучшими студентами, вне зависимости от их возраста или сферы их обучения. Джон и Мэтт были довольно популярны в университете и имели множество связей, поэтому без труда смогли донести до своего окружения информацию о компании. Они показали множеству людей, насколько круто работать в Cooliris, и постепенно компания стала желанным местом для многих.

Итак, что же особенного сделала компания Cooliris, уставшая копаться в резюме соискателей? Вместо того чтобы проводить массу интервью, они решили воздержаться от решений и пригласили на работу всех желающих (но лишь в качестве интернов). Каждому соискателю представилась возможность проявить себя в деле и почувствовать дух Cooliris. Это не только дало компании возможность устроить тест-драйв для интернов, но и привело к еще одному неожиданному эффекту. Интерны были настолько впечатлены этим предложением и тем, чем занималась компания, что превратились в своего рода «проповедников», приводивших в Cooliris своих друзей — и в качестве новых интернов, и в качестве клиентов. Это помогло компании найти необходимое количество сотрудников и создало импульс для развития бизнеса.

Решив эту проблему, Cooliris продолжила нарушать правила. Они отказались от разницы в иерархии между интернами и штатными сотрудниками, что лишь прибавило интернам ответственности за результаты своего труда. Каждый интерн получал в разработку проект с довольно масштабной целью, после достижения которой ему позволялось делать практически все что угодно. Разумеется, за их работой сохранялся определенный контроль, но при этом

интерны имели все полномочия для принятия ключевых решений. К примеру, цель могла состоять в увеличении количества сайтов, оснащенных программой Cooliris. Никто не говорил интернам, что именно им надо делать, однако каждый мог заниматься собственным проектом. В результате руководители компании четко видели, чего удалось достичь каждому сотруднику, и награждали тех, чьи результаты были по-настоящему впечатляющими.

Однако они не остановились и на этом. Они также придумали способ отбора сотрудников, лучше всего подходящих компании. Для этого они пригласили несколько сотен студентов для тестирования своего продукта. Это вполне стандартная процедура для оценки свойств новинок. Однако в Cooliris процесс тестирования использовали для найма сотрудников. В ходе общения с каждым тестером сотрудники компании наблюдали за его мышлением, степенью эмоциональной привязанности к продукту и, наконец, за тем, насколько им комфортно с ним общаться. В худшем случае компания получала мнение пользователя, а в лучшем — нового сотрудника.

Вам может показаться, что отказ от установленных правил — это удел отдельных людей или небольших компаний, однако масса подобных примеров встречается и в работе крупных игроков. От своей бывшей студентки Триши Ли я узнала о том, как происходил запуск плеера Zune в компании Microsoft. Этот продукт, призванный конкурировать с Apple iPod, должен был выйти в соответствии с довольно жестким графиком. Примерно на середине работы стало понятно, что компания не сможет достичь своих агрессивных целей. Программы не были готовы и наполовину, а с учетом принятых в компании методов работы (порой довольно бюрократические), их завершение заняло бы значительно больше времени, чем предполагалось изначально.

Для решения этой проблемы одна из рабочих групп самоизолировалась от всех остальных и полностью посвятила себя интенсивной работе. Они смогли быстро закончить работу над значительной частью программного кода, что позволило проекту вновь встать на намеченные рельсы, подняло настроение в компании и значительно повысило шансы на завершение работы в срок.

Компании типа Microsoft используют процессы, допускающие масштабирование. Иными словами, эти процессы работают для крупных групп в составе большой организации. Однако масштабируемые процессы не всегда бывают эффективными. Когда в доме пожар и нужно действовать быстро (как в случае с командой, работавшей над Zune в Microsoft), компаниям просто необходимо избавляться от бюрократии. В реальности многие из них специально придумывают проекты, позволяющие вырвать команды из привычного ритма, обрести невиданные полномочия, освободить мышление и работать не как обычно.

Зачастую правила как раз и предназначены для того, чтобы их нарушать. Эта идея отражена в старой поговорке: «Не проси разрешения — проси прощения за то, что уже сделал». Большинство правил представляет собой «общий знаменатель», позволяющий убедиться в том, что даже те, кто не представляет, что делать, остаются в заданных границах. Если вы спросите кого-нибудь о том, как снять фильм, начать бизнес, поступить в университет или заняться политикой, то получите в ответ советы, которые так или иначе предполагают общение с людьми, уже занимающимися интересующим вас делом. Вам начнут говорить об агентах, источниках финансирования, экзаменах и получении одобрения. Большинство людей предпочтет следовать этим правилам... Но не все. Важно помнить, что множество креативных путей лежит в стороне от заданных правил.

Порой нужно перепрыгивать через устоявшиеся препятствия и приходиться к цели обходными путями. Большинство людей предпочитает стоять в пробках, а кое-кто с большей долей авантюризма принимается искать другие пути к своей конечной точке. Разумеется, некоторые правила призваны защищать нашу безопасность, сохранять общественный порядок или создавать процессы, работающие в интересах огромного количества людей. Однако порой все же имеет смысл подвергать сомнению необходимость некоторых из них. Иногда боковые пути могут привести вас к цели даже тогда, когда все традиционные пути кажутся заблокированными.

Линда Роттенберг из компании Endeavor поделилась со мной вполне уместной для данного случая историей (которую, в свою очередь, услышала от одного из своих консультантов). Два ученика-пилота однажды обсуждали, что они узнали от своих инструкторов. Первый пилот сказал: «Мне рассказали тысячу правил управления самолетом», — а второй ответил: «А мой инструктор дал мне лишь три правила». Первому пилоту показалось, что ему повезло куда больше, но лишь до тех пор, пока второй не добавил: «Инструктор назвал три вещи, которые я никогда не должен делать. Все остальное остается на мое усмотрение». Эта история наглядно показывает, что порой лучше знать те немногие правила, которые не стоит нарушать, чем массу информации о том, что в принципе можно делать. Кроме того, история демонстрирует большую разницу между правилами и рекомендациями. Стоит убрать рекомендации — и ты понимаешь, что на самом деле за ними кроется куда меньше правил, чем казалось изначально. Именно так Линда управляет деятельностью Endeavor: каждая франшиза получает список того, что она не вправе делать, а все остальное остается на ее усмотрение.

Еще один способ нарушить правила связан с тем, чтобы отказаться от ожиданий относительно себя и того, что

должны ради тебя делать другие. Армен Берджикли, ученый-компьютерщик, всегда думал, что будет работать на какую-нибудь крупную технологическую компанию. В школе он занимался изучением компьютерных наук, а в колледже — теорией менеджмента. Закончив обучение, он стал менеджером по продукту в компании Echelon. Все шло отлично, его уважали, и казалось, что перед ним открыта прямая дорога. Однако его близкая подруга начала страдать от множественного склероза. Он был настолько тронут ее состоянием, что решил сделать для нее все, что было в его силах.

В свободное время и в выходные он создал сайт под названием «Это МС», на котором можно было найти массу полезной информации о множественном склерозе и методах его лечения. Также на сайте был закрытый форум, где люди, страдавшие от МС, могли обмениваться своим опытом. Сайт быстро стал популярным — посетители мечтали о шансе поделиться своей историей. Армен понимал, что ему удалось нащупать болезненный нерв. Он решил создать еще более масштабный сайт, позволявший любым посетителям анонимно обмениваться своим опытом. Новый сайт, получивший название The Experience Project («Проект “Наш опыт”»), также быстро стал популярным. Армену нужно было принять непростое решение: остаться на безопасной работе с гарантированной зарплатой и понятным карьерным путем или же прыгнуть в неизвестность и заняться сайтом как основной работой.

После долгих раздумий Армен решил освободиться от ожиданий (как своих, так и членов его семьи) и всерьез заняться новым проектом. Выбор был ужасно сложным, но прошло несколько лет, и теперь Армен ни минуты не сожалеет о своем решении. Это непростая работа, однако самой сложной ее частью стало решение с нуля переделать себя как личность*.

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

Итак, давайте сделаем шаг в сторону от мира бизнеса и высоких технологий и поразмышляем о том, каким образом можно нарушать правила для создания чего-то особенно ценного в совершенно иной области. В последние несколько лет появился огромный интерес к ресторанам, по-новому относящимся к пище, ее приготовлению и подаче. Вместо того чтобы использовать традиционные технологии, целый ряд шеф-поваров экспериментирует с так называемой молекулярной гастрономией, растягивающей привычные границы приготовления пищи в совершенно необычных направлениях. Их рестораны используют оборудование и материалы, поступающие прямо из научных лабораторий. Они играют с вашими чувствами невероятными и причудливыми способами.

В чикагском ресторане Moto* кухня наполнена баллонами с газом, шприцами и емкостями с сухим льдом — цель ресторана состоит в том, чтобы превратить еду в нечто шокирующее, но при этом вкусное. В ресторане есть «меню для дегустации», которое и правда можно съесть, и оно будет иметь вкус итальянского сэндвича панини. Moto старается нарушить принятые правила в каждом подаваемом блюде — к примеру, «доставка» упаковки арахиса производится в коробках курьерской службы FedEx, а десерт, по внешнему виду напоминающий кукурузные чипсы начос, на самом деле изготовлен из шоколада, замороженного и измельченного манго и чизкейка. Каждое блюдо заставляет вас расширить границы своего представления о том, как должна выглядеть и пахнуть еда. Один из шеф-поваров ресторана, Бен Роше, говорит, что хочет создать цирк для чувств своих клиентов. Он подвергает сомнению каждое предположение относительно приготовления пищи и ее подачи, развивает совершенно новые технологии приготовления и даже

* На Youtube имеется множество клипов с рассказами о ресторане Moto.

создает новые приспособления для потребления еды. Чем бы вы ни занимались (начиная от кулинарии и заканчивая карьерой), помните, что вы всегда можете освободиться от ограничений, которые порой кажутся довольно комфортными, но при этом не дают вам возможности проявить себя в полную силу.

Встречаясь с десятками своих студентов (в том числе и бывших), я часто прошу их поведать мне истории о том, как они освобождались от ожиданий. Как-то раз, выслушав множество рассказов о проблемах в школе, на работе и во время путешествий, Майк Ротенберг, выпустившийся из университета двумя годами ранее, резюмировал все услышанное такими словами: «Все самые крутые вещи происходят, когда ты делаешь что-то, за чем автоматически не следует очередной шаг». Разумеется, для каждого из нас имеется проторенная дорожка. Однако интересные вещи часто происходят лишь тогда, когда вы готовы сделать неожиданный поворот, попробовать что-то новое или подвергнуть сомнению правила, которые предлагает вам кто-то иной. Оставаться на проторенной дорожке довольно просто, но куда интереснее открыть удивительный мир, ожидающий вас за первым же поворотом.

Знание, что вы можете подвергать сомнению любые правила, способно наделить вас невероятной силой. Движение по традиционному пути кажется многим единственно верным и возможным вариантом. Вы всегда можете следовать готовым рецептам, ездить по главной дороге и идти по стопам идущих впереди. Однако если вы захотите бросить вызов предположениям и освободиться от гнета ожиданий, которые накладывает на вас кто-то другой, перед вами могут открыться безграничные новые возможности. Не бойтесь покидать свою зону комфорта, заниматься тем, что кажется невозможным, и переворачивать привычные идеи с ног

на голову. Как уже поняли многие из моих студентов, действиям, не предполагающим «автоматического следующего шага», нужно учиться. Чем больше вы экспериментируете, тем больше прежде невидимых возможностей замечаете вокруг себя. Единственное правило состоит в том, что вы ограничены лишь своей энергией и воображением.