

Глава 9

Двигайтесь быстрее и не бойтесь что-нибудь сломать

Томас Эдисон перепробовал сотни различных материалов для нити накаливания в своей лампочке, прежде чем нашел единственно верный вариант. Известно его знаменитое изречение по этому поводу: «У меня не было никаких неудач. Я с успехом определил 5000 способов, которые никуда не годятся». Он знал, что каждая ошибка дает новые знания о мире и что неожиданные результаты не только оказываются самыми интересными, но и могут привести к научным прорывам. Именно случайные результаты лежали в основе множества важнейших открытий, включая радиоактивность, пенициллин и излучение абсолютно черного тела. Знаменитый физик Макс Планк говорил: «Эксперимент — это вопрос, который наука задает Природе, а измерения — это запись ее ответа».

Креативность в чем-то похожа на научные исследования — в каждом случае людям приходится делать что-то впервые. Творчество — своего рода эксперимент, а если эксперимент уникален, вы не сможете точно предсказать его результат. Хорошая новость в том, что у каждого есть богатый опыт экспериментов. Вся наша жизнь представляет собой один большой эксперимент, начиная от зачатия, когда две

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

уникальные клетки соединились, чтобы создать вас, и заканчивая этим днем, когда вы определяете каждое мгновение своей жизни. В детстве мы проводим эксперименты, чтобы понять, как устроен мир вокруг нас. Для начала узнаем, что будет, если заплакать или засмеяться. Методом проб и ошибок учимся ходить и говорить. Затем растем и ставим эксперименты, чтобы понять, как читать и как писать, когда говорить, а когда слушать. Ни у одного человека жизнь не предопределена заранее, каждый день наполнен возможностями чего-то нового. Любой эксперимент, даже если он проходит не так, как планировалось, помогает сделать еще шаг на пути к творческому или научному прорыву.

Тяга к эксперименту — это и персональная черта характера, и ценный ресурс для организаций и сообществ. Люди, желающие повысить собственную креативность, должны быть открыты для нового, даже если результаты эксперимента нельзя предсказать. Организации, задавшиеся целью стать более инновационными, обязаны поддерживать эксперименты и не наказывать сотрудников, если испытания идут не так, как планировалось. Тяга к эксперименту должна стать частью подхода к работе и корпоративной культуры. Сообществам необходимо мотивировать экспериментаторов и давать им полную свободу действий.

К сожалению, наше естественное желание экспериментировать зачастую не одобряется системами обучения и труда. Традиционно учителя читают нам лекции, а менеджеры говорят, что делать. Согласно последнему исследованию Лоры Шульц из Массачусетского технологического института, если давать людям готовые факты и задавать направление мышления вместо того, чтобы позволить находить информацию самостоятельно, это не только подавляет их врожденное желание экспериментировать, но и снижает любопытство. Вот краткое описание этого исследования, приведенное в статье Джона Лерера.

В ходе исследования четырехлетним детям выдавали новую игрушку с четырьмя трубками. У каждой трубы были собственные функции. Например, одна из них пищала после нажатия, а еще одна складывалась в небольшое зеркальце.

Показывая игрушку одной группе детей, экспериментатор говорила, что просто нашла ее на полу. Затем она «случайно» нажимала на пищущую трубку, раздавался звук, и она удивлялась вслух: «Ничего себе! Вы слышали? Давайте попробуем еще раз!» Во второй группе экспериментатор не изображала удивление, а вела себя как типичная учительница. Она говорила детям, что принесла им новую игрушку и сейчас покажет, как она работает, а затем специально нажимала на пищущую трубку.

После демонстрации обеим группам детей давали поиграть с игрушкой. Разумеется, для начала все дети нажимали на пищущую трубку и смеялись над забавными звуками. Но дальше происходило кое-что интересное: детям из второй группы игрушка быстро надоедала, а первая группа продолжала с ней играть. Детям было недостаточно одного писка, они исследовали и другие трубы и находили в них спрятанные сюрпризы. Психологи утверждают, что такая разная реакция объясняется наличием или отсутствием четких инструкций. Когда детям говорят то, что им нужно знать, они не желают экспериментировать. Любопытство — очень хрупкая вещь*.

Важно помнить, что мы проводим эксперименты каждый день, например знакомимся с новыми людьми или заказываем в кафе незнакомое блюдо. У каждого есть возможность потренироваться реагировать на необычные результаты и использовать их в своих интересах. Ученые обладают этим навыком, и, несмотря на то что чаще всего эксперименты проводятся с конкретной целью, их устраивает любой ответ. Каким бы ни был результат, он раскрывает некие факты на пути к пониманию проблемы. Существует выражение: «Гениальность — это способность совершить максимум ошибок за минимум времени». Каждая такая ошибка дает новую информацию. Как и ученые, мы не должны считать неожиданные результаты неудачами. Даже просто заменив

* Jonah Lehrer, “Every Child Is a Scientist,” *Wired*, September 28, 2011, wired.com/wiredscience/2011/09/little-kids-are-natural-scientists.

слово «ошибки» выражением «новые данные», легко стимулировать в окружающих желание экспериментировать. А это очень важно!

Успешный инновационный процесс предполагает, что вы рассматриваете проблему с разных сторон, а затем останавливаешься на подходе, работающем лучше всех. Таким образом, у вас остается множество неожиданных результатов и отброшенных идей. Если большая часть ваших идей не отправляется в мусорную корзину, значит вы недостаточно стараетесь. Вспомните, что лишь крошечный процент из 200 тысяч патентов, ежегодно регистрируемых в США, добивается коммерческого успеха. Ричард Молсби, сотрудник Американского бюро по патентам и товарным знакам, рассказывает: «В настоящее время в стране действует около полутора миллионов патентов, из которых коммерческие перспективы имеют от силы три тысячи»*. Тем не менее это означает три тысячи успешных продуктов. Если бы система не поддерживала проекты, не добившиеся успеха, то эффективные инновации тоже могли бы никогда не увидеть свет. Знаменитый предприниматель Винод Хосла говорит, что его компания Khosla Ventures инвестирует средства в проекты, имеющие 90 процентов шансов на неудачу. Вероятность успеха очень низка, но если такая технология все же окажется эффективной, она в буквальном смысле изменит мир. Винод готов девять раз испытать поражение, чтобы добиться успеха на десятый**.

У каждого успешного изобретателя или предпринимателя есть история о том, как неожиданные результаты и необычные методы привели его к успеху. Кевин Систром

* Richard Maulsby, director of public affairs for the U.S. Patent & Trademark Office, quoted in Karen E. Klein, "Avoiding the Inventor's Lament," *Business Week*, November 10, 2005.

** Paul Kedrosky, "Vinod Khosla on Failure: Take More Risk," *Seeking Alpha*, October 27, 2009, seekingalpha.com/article/169278-vinod-khosla-on-failure-take-more-risk.

и Майк Кригер начинали свою компанию Burbn с приложения для iPhone, позволявшего рассказывать друзьям о своем местонахождении. Изначальный продукт оказался не таким успешным, как предполагалось, поэтому они начали добавлять различные функции, чтобы посмотреть, какая окажется самой эффективной. Одной из таких стала возможность делать фотографии, быстро редактировать их и выкладывать в сеть. Она так понравилась пользователям, что Кевин и Майк решили забросить изначальное приложение и сфокусироваться только на обмене фотографиями. Так появилась компания Instagram.

Приложение Instagram, дающее возможность пользователям фотографировать со смартфона, быстро и креативно обрабатывать снимки и выкладывать в интернет, начинало работу с сотни пользователей, но за два месяца эта цифра выросла до миллиона. Через год Instagram пользовались уже 12 миллионов человек. Кевин и Майк постоянно улучшают функциональность своего приложения и расширяют его присутствие по всему миру.

Этой истории успеха никогда не было бы, если бы Кевин и Майк не были готовы экспериментировать и учитывать неожиданные результаты. Разумеется, они не хотели, чтобы их изначальная задумка провалилась, но любая неудача — важный элемент процесса обучения. Кевин признается, что было очень сложно удалять некоторые характеристики продукта, не понравившиеся пользователям, ведь в них было вложено столько труда! Тем не менее каждая ошибка вела к новым экспериментам.

Подобный процесс характерен не только для высокотехнологичных предприятий. На самом деле так можно стимулировать творчество в любой сфере. Прекрасный пример из литературы — книга Дэйва Барри и Ридли Пирсона «Питер Пен и Ловцы звезд», рассказывающая, как знаменитый герой детских книжек Питер Пен перестал взросльть

и навсегда остался мальчиком. По книге в Нью-Йорке был создан мюзикл, ставший очень популярным. Во время создания шоу режиссер проводил эксперимент — сценарий и сама постановка менялись на каждой репетиции. По сути, любая репетиция становилась отдельным спектаклем, правда, без костюмов или реквизита. Таким образом постановщики смогли быстро проверить на практике множество подходов и выбрать из них самый лучший*.

При написании этой книги я придерживалась того же принципа. Приходилось удалять два из трех готовых абзацев, потому что я постоянно пробовала новые идеи и подходы. Пол моего кабинета был завален бумагами, исписанными историями, которые не подошли, или плохо звучавшими задумками. Каждую идею приходилось рассматривать десятки раз, прежде чем я находила единственную верную формулировку. Когда редактор попросил прислать ему первые две страницы книги, я отправила сразу семь разных версий, чтобы узнать, какая из них окажется лучшей. Разумеется, мне было трудно удалять текст, над которым я столько трудилась, и начинать все заново, но я знала, что редактура делает конечный продукт гораздо лучше, а это ключ к успеху в любой работе. Как сказал Уильям Фолкнер, «когда пишешь книгу, приходится убивать все, что любишь».

Этот принцип очень похож на описание эволюции по Дарвину. Природа проводит множество экспериментов и оставляет только самые удачные. Животные и растения постоянно мутируют, и каждая мутация — эксперимент природы. Если он оказывается удачным, его результаты закрепляются в следующих поколениях, а если нет, такая ошибка долго

* Я слышала эту историю на Кармельском фестивале авторов и идей в 2011 году, когда Дэйв Барри и Ридли Пирсон рассказывали о постановке мюзикла по книге «Питер Пен и Ловцы звезд».

не живет. Посмотрите вокруг и подумайте, что все эти прекрасные растения и животные — результаты природного эксперимента.

Некоторые школы позволяют своим ученикам познавать мир с помощью экспериментов. Среди них и школа Tinkering School под управлением Дживера Талли. Ребята от 8 до 17 лет приходят сюда играть и баловаться, а параллельно — учиться различным вещам. Для них проводятся только практические занятия, на которых разрешают «высказывать дурацкие идеи и предлагать самые сумасшедшие изобретения, которые только могут прийти им на ум». Таким образом растущее поколение учится экспериментировать; понимать, что результат не всегда соответствует ожиданиям, и анализировать ошибки, чтобы внести необходимые изменения в различные процессы*.

Такой подход эффективен не только для детей. Олин-колледж — недавно открывшийся инженерный институт, где занятия по всем предметам проводятся в форме эксперимента. Вместо лекций студенты отправляются в лаборатории, где самостоятельно изучают учебный материал и работают над инновационными проектами, в которых он применяется. Например, во время своего последнего визита в Олин-колледж я познакомилась со студентами, разработавшими неинвазивные датчики для определения насыщенности крови кислородом. При этом их устройства во многом были похожи на настоящие оксигемометры, работающие в больницах всего мира. Этот метод не просто результативнее обычных лабораторных заданий, в которых студенты следуют инструкциям. В ходе подобных экспериментов студенты набираются уверенности, учатся на своих ошибках

* “Gever Tully Teaches Life Lessons Through Tinkering,” TED Talk, February 2009, ted.com/talks/gever_tulley_s_tinkering_school_in_action.html.

и в итоге оказываются способны на инновационные решения в будущем.

Изобретатели ценят неожиданные результаты. Мир Имран, занимающийся инновационными медицинскими разработками, говорит: «Неудача — мой постоянный спутник, а успех — случайный гость». Имран считает ошибки необходимыми, потому что они позволяют ему двигаться вперед на пути к успеху. Он считает, что каждый способен извлечь из своих неудач ценную информацию. Успехи и неудачи идут рука об руку, и для Мира за каждым успехом следует полоса неудач, а за каждой ошибкой — череда успешных решений*. Главное — рассматривать последовательность проб и ошибок как ряд экспериментов. Если посмотреть на свои неудачи в таком ключе, они приобретают новое значение. Этот принцип применим ко всем областям нашей жизни, как к мелким событиям, так и к масштабным задачам.

Эксперименты почти наверняка приводят к неожиданным результатам, поэтому можно сказать, что заниматься ими рискованно. Чтобы научить людей брать на себя риски и не огорчаться неудачам, мы с моей коллегой Летицией Бритос придумали семинар под названием «Ярмарка ошибок». Аудитория оформляется так, будто в ней проходит карнавал, — кругом развешиваются украшения и воздушные шары, а для участников устанавливается несколько палаток. В первой рассказывают про интеллектуальные риски, во второй — про финансовые, третья посвящена эмоциональным рискам, а четвертая — физическим. Каждому пришедшему мы выдаем «рискметр», с помощью которого они могут измерять уровень своего комфорта при столкновении с различными типами рисков. Задача участников — познакомиться с возможными видами рисков и проанализировать свои чувства в случае неудачи.

* Видео Мира Имрана можно найти на ecorner.stanford.edu.

В палатке, посвященной интеллектуальным рискам, предлагались задания на нестандартное мышление, которые можно решать поодиночке или в команде. Ответы ко всем таким задачам были нестандартными, и участникам требовалось отойти от привычных вычислений, отказаться от самых простых решений и попытаться найти те, которые кажутся неочевидными. Ниже представлены примеры заданий, а ответы на них можно посмотреть в примечаниях. Проверьте себя: сколько времени понадобится вам на поиск решения?

- Что есть в середине марта и апреля, но нет ни в их начале, ни в конце?
- Два человека заблудились в лесу. Один пошел на север, а второй на юг. Через 15 минут два человека наткнулись друг на друга. Как это произошло?
- У двух сестер час назад родилось по ребенку. При этом ребенок одной сестры родился вечером, а второй — утром. Как это возможно?
- В корзине лежат шесть яиц. Шесть человек взяли себе по яйцу, а одно осталось лежать в корзине. Как это возможно?*

В палатке, посвященной финансовым рискам, участники играли в игру, разработанную Летицией. Каждый из них принес в палатку пять долларов и поставил их на кон. После этого ставки начали возрастать, и с каждым раундом игры призовой фонд становился все больше, а шанс выиграть — все ниже. Выяснилось, что кто-то готов рисковать всеми

* Ответы на задачи (Heather Dickson, ed., *Brain-Boosting Lateral Thinking Puzzles* (Lagoon, 2000)):

- Буква Р.
- Они заблудились не вместе, а встретились только позже.
- Один ребенок родился в Сингапуре в восемь вечера, а второй — в полдень в Лондоне.
- Один человек взял корзину вместе с яйцом.

своими деньгами ради большого куша, а кто-то предпочитает высокие шансы на победу и небольшой выигрыш.

В палатке с физическими рисками предлагалось выполнить различные упражнения, например пожонглировать мячами, и оценить свои ощущения до, в процессе и после выполнения. Конечно, прыжки с парашютом или спуск с горы на лыжах были бы куда более показательными, но мы не хотели по-настоящему рисковать чьим-либо здоровьем.

Наконец, в палатке эмоциональных рисков участники писали на открытках какую-то секретную информацию о себе. Эту идею мы почерпнули с сайта PostSecret, с помощью которого люди всего мира анонимно обмениваются открытками с секретами*. Несмотря на деликатность упражнения, почти все согласились принять в нем участие, и через 15 минут у нас было множество открыток с описанием тайных страхов и фантазий. Семинар завершился обсуждением — как мы принимаем на себя риски, как экспериментируем и реагируем на неудачи. Студенты поняли, что даже в безопасных кабинетных условиях некоторые риски кажутся им страшнее других и что у каждого есть собственный уникальный набор рисков.

Но как создать среду, в которой будет не страшно идти на риск? Для этого в первую очередь необходимо стимулировать экспериментаторов и оценивать результаты их работы. При этом новые идеи и концепции нужно представлять другим на самых ранних стадиях, чтобы тут же получать обратную связь. Чем больше вы трудитесь над одной идеей, тем сильнее к ней привязываетесь. Свою работу желательно показывать коллегам в сыром виде, чтобы прислушаться к комментариям, пока еще относительно легко отказаться от текущего плана. К сожалению, в большинстве случаев приходится сначала заканчивать проекты, а уже потом

* postsecret.com.

представлять их на суд критиков. Но чем больше времени тратится на проработку каждой детали, тем глубже погружение в проект и тем сложнее отпустить его от себя.

Пример компании, умеющей избегать таких ошибок, — 1185 Design из Пало-Альто, возглавляемая Пегги Берк. Компания разрабатывает брендовые материалы, логотипы и веб-сайты для предприятий. Среди ее клиентов такие известные компании, как Adobe, Cisco, SAP, Symantec и Zynga. Сначала десяток дизайнеров, представляющих 1185 Design, выслушивают формальную презентацию клиента, а затем за несколько дней разрабатывают для него логотип. Каждый из них генерирует множество идей, создает наброски и концепции и делится ими со всей группой. Выслушав комментарии коллег, дизайнеры отбрасывают большую часть идей и продолжают трудиться над оставшимися. В итоге компания не отрабатывает одно решение, а создает несколько разных концепций, которые и представляет клиенту. После комментариев и рекомендаций заказчика самая неподходящая часть концепций снова отбрасывается, а в оставшихся продумываются детали. Такая работа методом проб и ошибок позволяет создать спектр интереснейших решений, из которого выбирается самое лучшее.

Еще один хороший пример — блог Элизы Бауэр Simple Recipes. Это один из самых популярных кулинарных сайтов в мире, который в месяц посещают несколько миллионов человек. Разумеется, такой успех сразу не пришел. Я знаю Элизу много лет и помню, как в 2003-м она страдала от синдрома хронической усталости. Она была так слаба, что иногда даже не могла встать утром с постели. Блогосфера тогда только зарождалась. Элиза решила попробовать свои силы в этой области, но завела не один блог, а целых пять, чтобы понять, какие темы больше всего привлекают читателей и про что ей самой нравится писать. Один блог был посвящен музыке, еще один — рецензиям на книги, в третьем она рассказывала

про маркетинг, в четвертом записывала случайные мысли и идеи, а в пятом публиковала рецепты.

Совсем скоро она заметила несколько тенденций. Ей было сложно описывать музыку словами, чтение книг и публикация рецензий отнимали много времени, а вот блог с рецептами, который даже не предназначался для широкой общественности, генерировал все больше и больше трафика. Некоторые рецепты даже оказались в топе поиска Google. Проанализировав эту информацию, Элиза закрыла четыре первых блога и сконцентрировалась на кулинарии.

Но и это был еще не финал. Бауэр продолжила эксперименты, постоянно отслеживая реакцию пользователей на опубликованные рецепты, добавленные фотографии, подробные описания, а также навигацию на сайте и размещенную рекламу. Комментарии пользователей и их поведение на сайте дали ей богатую пищу для размышления. Теперь Элиза быстро распознает, какие рецепты нравятся читателям, в какие стоит добавить информации, а какие лучше все удалить. Каждый день Элиза сталкивается с сюрпризами. Например, однажды она опубликовала простой старинный рецепт тостов с корицей, и он неожиданно оказался очень популярным. Так она поняла, что читатели любят рецепты из детства, пробуждающие в них ностальгические воспоминания. Элиза читает все комментарии к своему блогу и отвечает на них, учитывает и хвалебные, и негативные отзывы и понимает, что любая обратная связь делает ее сайт лучше.

Если проводить маленькие эксперименты каждый день, в итоге они станут неотъемлемой частью вашей жизни. Такие эксперименты не обязательно должны вести к революционным открытиям — главное, чтобы они были интересными. Когда я была маленькой, мой отец превращал в веселые эксперименты почти все, что мы делали вместе. Например, во время обеда мог завязать глаза всем троим детям и кормить нас оливками и маслинами, чтобы узнать: сможем ли

мы определить разницу на вкус. Он вел точный счет и в конце объявлял результат. Если кто-то из нас забывал закрыть тюбик с зубной пастой, он выстраивал нас в ряд и задавал вопросы, одновременно измеряя у каждого пульс. Так мы узнали, как работает детектор лжи. Отец начинал с простого, вроде «Как тебя зовут?» или «Когда у тебя день рождения?», а затем задавал самый главный вопрос: «Это ты забыл закрыть крышечку?» Если у кого-то учащался пульс в этот момент, значит, он врал. Отец умел наполнять повседневную жизнь игрой, и такой подход к жизни стал для нас естественным.

Помимо экспериментаторской жилки человек должен обладать умением быстро отбросить старую стратегию, если она совершенно очевидно не работает. Эрик Райс популяризовал этот метод за счет своей работы с «бережливыми стартапами». Успешный пример такой работы — компания Chegg, сдающая учебники в аренду студентам. Chegg началась как сетевая университетская доска объявлений, но после релиза оказалось, что популярностью она не пользуется.

Основатели компании проанализировали статистику сайта и заметили, что один его раздел все-таки имел какие-то перспективы. Студенты активно продавали друг другу учебники. Бинго! Вся стратегия компании тут же была изменена. Владельцы Chegg решили сдавать учебники в аренду студентам на четверть или семестр. Они быстро запустили новый сайт под названием Textbook Flix, чтобы проверить отклик аудитории на эту идею. Сайт был недоделан, на нем даже не было списка книг, так что когда начали поступать заказы, основателям пришлось в срочном порядке покупать учебники на Amazon. Их главной задачей было проверить, насколько высоким окажется спрос на продукцию. И это сработало! Студентам действительно требовались книги на времена. Так Chegg быстро превратился в сетевую фирму по сдаче учебников в аренду, и очень скоро бизнес начал расти. Этого бы никогда не произошло, если бы создатели

компании не были готовы проводить эксперименты, публиковать еще сырые материалы, чтобы проверить реакцию на них, а также полностью изменить свою стратегию при ее неэффективности.

Такие же процессы наблюдаются и в других быстро меняющихся инновационных компаниях, например в Facebook. По словам Рэнди Цукерберг, бывшего маркетингового директора компании, негласным девизом внутри Facebook было «Двигайтесь быстрее и не бойтесь что-нибудь сломать». Лидеры компании предпочитали скорость тщательной проработке деталей и требовали, чтобы все сотрудники регулярно пробовали что-то новое. Они знали, что в среднем всего треть начатых проектов окажется успешной, а значит, чтобы добиться успеха четыре раза, нужно провести дюжину экспериментов.

Каждый месяц в Facebook проводятся 12-часовые хакатоны*. Сотрудники проводят на работе всю ночь, с восьми вечера до восьми утра, работая над новым проектом. При этом разработкой занимаются люди, максимально далекие от темы проекта в повседневной жизни. В итоге получается настоящий эксперимент. На следующий день каждый участник проводит пятиминутную презентацию своей работы. Каждый месяц в хакатонах участвуют сотни людей, поэтому количество презентаций довольно велико. Проекты могут быть абсолютно разными — иногда участникам предлагают нарисовать картину на стене, а иногда написать код нового приложения. Некоторые эксперименты оказываются настолько интересными, что становятся полновесными проектами. Например, Facebook Chat вырос из очередного хакатоновского задания.

* Хакатон (англ. hackathon, от hack (см. хакер) и marathon — марафон) — мероприятие, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) сообща работают над решением какой-либо проблемы. Сегодня хакатоны уже не относятся к хакерству, это просто марафоны программирования. Прим. ред.

Кроме того, некоторые эксперименты могут казаться совершенно бессмысленными внешне, но на самом деле содержат множество скрытых возможностей. Например, однажды два инженера решили поучаствовать в хакатоне, совершенно не представляя, чем на нем заняться. После шуточного мозгового штурма они решили скрестить бочонок пива с кардридером. Вы вставляете в бочонок свою ID-карту, получаете бокал пива; камера, встроенная в ридер, фотографирует вас, отправляет фото на Facebook и обновляет ваш статус, сообщая друзьям: вы только что выпили. Идея казалась дурацкой, но когда инженеры на следующий день представили ее, сами поняли, как можно ее использовать в других областях. Теперь подобное оборудование применяется на конференциях — участник проводит по кардридеру своей ID-картой, и система автоматически обновляет его статус на Facebook.

На мероприятиях Startup Weekend, призванных собирать потенциальных предпринимателей, знакомить их и даже создавать компании, тоже любят эксперименты. В течение 54 часов участники работают над новыми идеями и тестируют их. Startup Weekend начинается в пятницу вечером с презентаций участников, имеющих идеи для новых предприятий. Затем к каждому выступающему присоединяются те, кому понравилась его идея, и группа начинает работу. Некоторые привносят в проект технические навыки, некоторые — знание бизнеса, а все вместе создают черновые варианты будущих фирм, общаются с потенциальными покупателями и оценивают потенциал своих концепций. Вечером в воскресенье каждая команда представляет проект и получает оценки и комментарии жюри. Этот подход быстро прижился, и теперь круглый год во всем мире проводятся десятки мероприятий Startup Weekend*.

* startupweekend.org.

Многие компании работают над созданием корпоративной культуры, стимулирующей эксперименты, но при этом не позволяющей всему бизнесу сбиться с графика. Например, в Google существует правило «70–20–10». 70 процентов своих ресурсов компания вкладывает в основную деятельность, 20 процентов — в связанные с ней эксперименты, а еще 10 процентов — в абсолютно новые долгосрочные идеи, имеющие большую вероятность неудачи. Пример такой идеи — автомобиль Google, способный ездить без водителя. Система использует информацию Google's Street View, искусственный интеллект, видеокамеры и сенсоры. Такой проект не только технически сложен, но и требует пересмотра законодательства — только после этого подобные машины смогут появиться на улицах*. Лишь через несколько лет Google сможет понять, был ли проект успешным. Тем не менее компания готова рискнуть небольшой частью своих средств, потому что, если вложение окупится, прибыль окажется грандиозной. Кроме того, в процессе разработки инженеры Google наверняка натолкнутся на множество неожиданных решений.

Эти примеры еще раз доказывают: вне зависимости от того, достигли мы желаемого результата или нет, эксперименты дают множество полезной информации. Даже неудачные эксперименты очень ценные, так как позволяют отбросить идеи, которые не сработают в будущем. Разумеется, никому не нравится совершать ошибки. Но если вы включаетесь в творческий процесс и пытаетесь создать что-то совершенно новое, неудачи будут вашим постоянным спутником. Как сказал Генри Форд, неудача — это возможность начать заново, но уже более мудро. Чтобы создавать инновации, вся корпоративная культура и отдельные ее представители должны быть открыты для экспериментов.

* Sebastian Thrun, “What We're Driving At,” googleblog.blogspot.com/2010/10/what-were-driving-at.html.