

Введение

Крис Рок — один из самых известных в мире комиков. И хотя его талант не вызывает сомнений, яркостью и красочностью своих выступлений артист во многом обязан особому методу работы над их созданием. Программы мировых турне Криса созданы с учетом опыта, который он обрел, сделав тысячи *мелких ставок*, почти всегда неудачных.

Работу над шоу Крис Рок начинает с выбора концертных площадок, на которых может опробовать новую программу. Во время подготовки к последнему большому турне он полсотни раз выступал в маленьком клубе Stress Factory в Новом Брунсвике, неподалеку от его дома. Перед небольшой аудиторией (человек в пятьдесят) он появлялся без предварительного объявления, с желтым блокнотом, в который обычно записывал свои новые шутки. В интервью изданию Orange County Register* Крис заявил, что для него это что-то вроде «тренировки перед боксерским поединком».

Когда его узнавали, по залу прокатывался шепот, коридоры и галерея заполнялись обслуживающим персоналом и участниками представления, а в воздухе быстро нарастало возбуждение. Эти выступления Крис Рок не проводит в обычной манере, которую его поклонники

* Ежедневная газета, выходящая в городе Санта-Ана в Калифорнии. *Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.*

называют эффектом проповедника — когда он активно использует язык жестов, вызывающий, наглый тон и характерные гримасы. Вместо этого артист внимательно наблюдает за публикой, отмечая, когда зрители одобрительно кивают, реагируют жестами или длительными паузами. Иными словами, он старается уловить любую реакцию зрителей, которая могла бы подсказать правильное направление для поиска новых идей.

Подобные выступления длятся около 45 минут и обычно представляют собой печальное зрелище: большинство реплик не вызывают восторга у публики. Шутки Криса получаются затянутыми, он теряет основную мысль и вынужден постоянно сверяться со своими записями, а зрители сидят, опустив руки и явно не получая удовольствия. Зал смеется над его промахами — смеется над ним, а не над его шутками. В такие моменты Крис Рок берет паузу и произносит: «Над этой шуткой придется еще поработать, если я собираюсь ее повторять в будущем», — делая пометку в блокноте. Может, ему кажется, что он отмолил самую смешную шутку в мире, но если аудитория ее не принимает, приходится мириться с реальностью. А бывает и наоборот — шутка, которая казалась ему пресной, взрывает зал. Комик Мэтт Руби, коллега Рока, вспоминает: «Обычно за ночь набиралось от пяти до десяти шуток, которые оказывались яркими, как вспышки молний. Мне кажется, что он работает именно так: отбирает эти яркие заготовки и дорабатывает их».

Отрабатывая свой номер, Крис Рок пробует сотни (если не тысячи) задумок, нуждающихся в доработке, и лишь несколько из них будут включены в финальную версию выступления. Каждая удачная шутка, как правило, состоит из шести или семи элементов. При подобном уровне сложности понятно, что даже такой успешный комик, как Крис Рок, не в состоянии заранее предугадать, какие из них и в какой последовательности принесут успех. Это справедливо по отношению

к любым комическим актерам разговорного жанра, даже к самым известным исполнителям, которых все считают творческими гениями уровня Криса Рока или Джерри Сайнфилда*. Это же относится и к сценаристам комедийных фильмов, и к авторам юмористических рассказов. Так, сотрудники сатирического издания *The Onion*, известного своими смешными заголовками, еженедельно предлагают больше шестисот вариантов восемнадцати заголовков. Иными словами, каждый предлагаемый заголовок имеет лишь трехпроцентный шанс быть опубликованным в окончательной версии журнала. «Можно часами сидеть и выдумывать шутку, которая покажется идеальной, но обычно чем больше затрачено времени, тем хуже результат», — объясняет Руби. И хотя это утверждение кажется очевидным, именно эту ошибку снова и снова повторяют все начинающие комики.

К тому времени, когда Крис Рок попадает на большое шоу, например в спецвыпуск телеканала НВО** или на шоу Дэвида Леттермана, все его остроты, вступления, переходы и концовки уже опробованы и тщательно перепроверены. Подготовка и отработка выступления продолжительностью один час занимает от шести месяцев до года даже у самых удачливых комиков. Если артисты серьезно настроены на успех, они стараются выходить на сцену каждый вечер и особенно часто — во время работы над новым материалом. Они выступают как минимум пять раз в неделю, а иногда и ежедневно, тщательно отбатывая каждый элемент своей программы до последнего слова. Этот цикл повторяется снова и снова, день за днем.

Многие удивляются, узнав, что даже такие артисты, как Крис Рок, по-прежнему оттачивают свои выступления именно этим способом

* Джером Сайнфилд — американский актер, комедиант и сценарист. Наибольшую популярность ему принесла главная роль в комедийном сериале *Seinfeld* («Сайнфилд»), который транслировался на телеканале NBC с 1989 по 1998 год.

** НВО (Home Box Office — Эйч-Би-Оу) — американский кабельный телевизионный канал. Входит в корпорацию Time Warner.

и готовы терпеть неудачи каждый вечер. Однако Крис Рок прекрасно понимает, что гениальные идеи практически никогда не возникают в голове у человека в абсолютно готовом виде; они рождаются в результате скрупулезного процесса поиска нового. Говоря о выступлениях Криса Рока, Мэт Руби заявляет: «Уверен, нет лучшего способа научиться этому искусству, кроме как наблюдать за артистом, который вот так прорабатывает свое выступление перед публикой. В эти моменты особенно заметно, сколько тяжелого труда за всем этим стоит. Он буквально вымучивает свой материал».

* * *

Впервые мысль написать эту книгу возникла у меня, когда я посещал Стэнфордскую школу бизнеса. Я постоянно слышал, как окружающие твердили об одном и том же — каждый из них собирался сделать нестандартный карьерный ход или открыть свое дело, но все они были уверены, что сначала должен родиться грандиозный замысел. К этому времени, имея за плечами опыт работы венчурным инвестором, я уже понимал, что *самые успешные предприниматели не начинали с большой идеи — они приходили к ней в процессе работы.*

Как ни парадоксально, но примером этому послужила разработка, которая впоследствии стала самым большим достижением этой школы за десятилетия. Основатели компании Google Ларри Пейдж и Сергей Брин не планировали создавать одну из самых быстрорастущих компаний в истории, они даже не собирались радикально изменять способы поиска информации. Перед ними, сотрудниками Стэнфордской электронной библиотеки, стояла значительно более скромная задача: организовать библиотечный поиск в режиме онлайн.

Отрабатывая возможные варианты решения проблемы, они пришли к новаторской идее, которая заключалась в следующем: нужно подсчитывать количество источников, в которых есть ссылки на отдельно

взятый текст, и тем самым определять его индекс цитирования. В научном мире репутация той или иной публикации определяется частотой ссылок на нее в других источниках. Допустим, если вы ищете книги о Жанне д'Арк, то та из них, на которую чаще всего ссылались авторы других публикаций той же тематики, первой должна появиться в результатах поиска. Эта идея и была заложена в основу известного алгоритма ссылочного ранжирования PageRank.

Но даже тогда, когда Ларри Пейдж и Сергей Брин поняли, насколько удачным оказался их поисковый алгоритм, и поставили перед собой более амбициозную цель — «организовать таким образом всю информацию во всем мире», они еще не могли предвидеть, что их компания сможет заработать такие огромные деньги. До 2002 года основной доход в Интернете, в том числе и компании Google, приносила продажа баннерной рекламы, появлявшейся на странице при выводе результатов поиска. Цены на такие услуги были фиксированными у всех, и у Google тоже. Например, за миллион долларов поисковая система просто показывала рекламный баннер тогда, когда считала нужным. Позаимствовав идею у компании GoTo.com (которая была впоследствии переименована в Overture), в Google создали автоматизированную систему продаж AdWords, позволяющую показывать рекламу по конкретным поисковым словам, например «хоккей» или «цветы». Это дало рекламодателям возможность размещать рекламу с учетом ее целевой группы, а система, построенная по принципу аукциона, автоматически и с большой точностью определяла цену товара из любой категории, учитывая объем соответствующего рынка среди миллионов других поисковых запросов. К большому удивлению всех, включая генерального директора Эрика Шмидта, за три недели работы нововведения доходы Google увеличились вдвое по сравнению с доходами за такой же период, но с фиксированными ценами на баннеры. Как только систему AdWords объявили флагманским

продуктом компании, рост ее доходов стал увеличиваться с небывалой скоростью. Ларри Пейдж и Сергей Брин не начинали свое дело с гениальной идеи, они пришли к ней в процессе.

Руководство компании Amazon, которая стала пионером интернет-торговли книгами, также прекрасно понимает, что новые открытия происходят во время эксперимента. В компании, возглавляемой ее основателем и CEO* Джефом Безосом, экспериментируют постоянно. Поощряются любые попытки сотрудников найти новые идеи и проверить их в действии. Это настолько важно для компании, что независимо от того, входят ли подобные эксперименты в круг служебных обязанностей сотрудников или нет, эта информация отражается в их индивидуальных отчетах по оценке персонала. Безос часто сравнивает стратегию Amazon, направленную на создание новых идей и новых рынков, с «посевом семян» или «прогулками по темным улицам». Компания учится на своем опыте и открывает новые возможности по мере своего роста. Большинство таких попыток оканчиваются неудачами, признается Безос, «но время от времени ты выходишь на темную улицу и вдруг обнаруживаешь, что она превратилась в огромный, широкий проспект».

Как и Крис Рок, Безос признает, что неопределенность существует: он понимает, что никто не может достоверно предугадать, какие идеи сработают на новых рынках, а какие нет. Он понял, что нужно экспериментировать. Пример подобного эксперимента — одна из новинок, появившаяся на сайте компании: посетителю сайта предлагалось сравнить историю его покупок с миллионами аналогичных историй покупок, сделанных другими посетителями, и найти самую похожую. За один клик сайт Amazon мог показать, что покупал другой посетитель с близкими вкусами. «Этой новинкой так никто

* CEO (Chief Executive Officer) — главный исполнительный директор, высшее должностное лицо компании.

и не воспользовался, — говорит Безос. — В истории развития нашей компании можно найти много подобных примеров: мы предлагаем какой-то новаторский подход, который кажется нам очень крутым, а наши клиенты не обращают на него никакого внимания».

Но случилось и так, что сотрудники компании бывали приятно удивлены. Результат запуска компанией Amazon маркетинговой программы Associates, позволявшей другим сайтам получать комиссию за пришедших от них покупателей, превзошел все ожидания. «В рекордные сроки мы утвердили эту маркетинговую стратегию в качестве основной, — вспоминает Безос в интервью журналу Harvard Business Review, — и даже спустя одиннадцать лет она остается чрезвычайно успешной».

В отличие от многих CEO, претворяя в жизнь что-то новое, Джеф Безос и его команда профессионалов не пытаются заранее досконально просчитывать финансовые показатели или определять коэффициент эффективности финансовых вложений. «То, как люди воспримут новый продукт, в электронной таблице рассчитать невозможно», — считает Безос.

Естественно, временами им приходится нелегко: Безоса и его команду за неудачные эксперименты неоднократно критиковали. Во время расцвета эры доткомов*, например, компании Amazon пришлось пережить рост пессимистичного отношения к ее бизнесу. В 1999 году компания открыла сайт для продажи товаров другими компаниями, в том числе и теми, что торговали книгами, запустив сервис Amazon Auctions, который по замыслу должен был напрямую соперничать с eBay**. Но эта функция была интегрирована в основной сайт компании, где она так и не приобрела популярность среди покупателей. eBay оказалась слишком сильным соперником. Два года спустя доля

* Дотком — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в Интернете.

** eBay Inc.— компания, предоставляющая услуги в областях интернет-аукционов, интернет-магазинов, мгновенных платежей. Управляет веб-сайтом eBay.

Amazon на рынке интернет-аукционов выросла всего до двух процентов, и руководство компании решило закрыть проект. Этот провал был лишь одним из серии крупных неудачных начинаний компании. Другой провальный проект, запущенный в 1999 году и закрытый в 2000-м, — сотрудничество с аукционами Sotheby's — с самого начала вызвал огромное количество обращений недовольных клиентов в службу поддержки. Критики посмеивались над компанией, называя ее Amazon.bomb или Amazon.con. Некоторые аналитики с Уолл-стрит и инвесторы даже призывали к отставке Безоса.

Как бы то ни было, исследовательский менталитет компании позволил ей осуществить ряд успешных начинаний. К их числу можно отнести торговые точки Amazon, которые позволяли мелким производителям торговать своей продукцией на их сайте, и службу Amazon Web Services (AWS), которая включила в себя систему Elastic Compute Cloud (EC2), позволяющую другим компаниям арендовать дисковое пространство на серверах компании. Доходы, которые приносит сотрудничество с такими фирмами, сегодня составляют примерно 30 процентов суммарной выручки Amazon.

И Крис Рок, и основатели компании Google, и Джеф Безос со своей командой относятся к тем людям, которые, решая стоящие перед ними задачи, используют нелинейные методы, делая мелкие ставки. Таких людей экономист Чикагского университета Дэвид Галенсон называет «инноваторами-экспериментаторами». Галенсон, в течение многих лет изучавший биографии выдающихся изобретателей, события их личной жизни и методы работы, выявил два основных типа инноваторов — *концептуалистов* и *экспериментаторов*. Концептуалисты, а к их числу, по его мнению, относится Моцарт, склонны хвататься за амбициозные идеи и часто достигают успеха на раннем этапе. Все согласятся, что гении оставили огромный след в истории. Но, как известно, такие личности рождаются чрезвычайно редко.

Люди, обладающие вторым типом творческого мышления, — экспериментальные инноваторы — встречаются намного чаще, и для Галенсона они значительно интереснее. Такие личности используют экспериментальный метод проб и ошибок для того, чтобы постепенно развивать свои идеи и доводить их до успешной реализации. Инноваторы-экспериментаторы должны проявлять настойчивость и быть готовыми к неудачам и задержкам на пути достижения своих целей.

Дело в том, что, пытаясь сделать что-то новое, мы редко знаем, что именно мы не знаем. Самые успешные творческие люди, начиная от изобретателей-самоучек и кончая композиторами и писателями, это понимают. Хорошо известна следующая цитата Томаса Эдисона: «Я с успехом определил десять тысяч способов, которые никуда не годятся. Я не потерпел неудачу. Меня это не обескураживает, потому что каждая неудачная попытка, от которой я отказывался, стала еще одним шагом вперед». Изобретая лампу накаливания, он провел девять тысяч экспериментов. Изучив опыт других великих изобретателей, вы увидите аналогичную картину. Бетховен сочинял музыку, которая звучала, как и любая другая, но только до того момента, пока он не начал экспериментировать и его стиль не стал отличаться от традиционного, в котором сочинял музыку Моцарт. Творческий поиск, в процессе которого он делал сотни мелких рискованных ставок, позволил открыть новую стилистику и форму композиции музыкальных произведений. Дошедшие до нас рукописи Бетховена испещрены пометками, исправлениями, изменениями и росчерками до такой степени, что в некоторых местах бумага прорвалась. В течение продолжительного периода Бетховен совершенствовал свой индивидуальный стиль музыкальной композиции, что в результате способствовало появлению нового этапа в классической музыке — эры романтизма, для которой характерны мощные, энергичные музыкальные произведения.

Такие инноваторы-экспериментаторы, как Крис Рок, Сергей Брин и Ларри Пейдж, Джеф Безос и Бетховен, не анализируют заранее, к чему может привести реализация новых идей, не пытаются попасть в цель издалека на незнакомой для них территории, не возлагают все надежды на одну *крупную ставку*. Вместо того чтобы заниматься изоощренным планированием и пытаться предсказать успех своим действиям, такие люди *предпринимают те шаги, которые помогают им определить, в каком направлении двигаться дальше*. Каждый из них добился ошеломляющего успеха, делая последовательно серию мелких ставок.

Теория мелких ставок основана на предположении, что каждый из нас способен много раз сделать мелкие ставки и использовать определенные творческие подходы для того, чтобы выявить возможные способы достижения успеха и добиться результата. Суть такого экспериментального подхода заключается в следующем: делая мелкие ставки, мы совершаем конкретные действия, цель которых — найти, проверить и развить новые идеи, которые вполне реальны и достижимы. Сначала это новые творческие перспективные варианты действий, которые возникают снова и снова и становятся качественно лучше. Такие возможности особенно ценны, когда поиск идет в новом направлении, или в тех случаях, когда приходится возвращаться к нерешенным проблемам. Когда мы не знаем о том, что и как можем в результате получить, именно мелкие ставки помогают нам выявить те факторы, существование которых заранее невозможно было предусмотреть. Очень важно помнить: несмотря на то, что чудеса случаются исключительно редко, абсолютно любой человек может использовать метод мелких ставок, чтобы творчески решать стоящие перед ним новые задачи.

Принято считать, что лишь избранные могут создавать выдающиеся творения (такая точка зрения столь распространена, что рассказы о достижениях гениев становятся мифами). В то же время

исключительная важность экспериментального подхода к инновациям и творческому решению проблем долгое время игнорировалась. Если кто-то обладает способностью заглянуть в будущее, как, например, Билл Гейтс, предугадавший зарождение компьютерной индустрии и создавший компанию Microsoft, то проникательность и стремление достичь результатов в сочетании с непреклонной решительностью могут принести великолепные результаты. Однако в тех случаях, когда ясность сменяется неопределенностью, когда нам не хватает понимания или опыта, использование экспериментального инновационного подхода может стать лучшим решением.

Билл Гейтс, например, не обладает достаточными знаниями или проникательностью, позволяющими ему с ходу проникнуть в суть проблем, перед которыми сталкивается его фонд Gates Foundation в разных частях света, и понять, где именно их финансовые вложения принесут максимальную отдачу. Чтобы выработать стратегию и выявить приоритетные направления для распределения ресурсов, ему приходится приобретать опыт, учитывая результаты сотен экспериментов. Одно из его излюбленных направлений благотворительности — борьба с малярией, в том числе использование прикроватных сеток от комаров, помогающих предотвратить ее распространение. Около двух миллионов людей ежегодно умирают от этой болезни, но именно сетки, которые люди стали натягивать над своими постелями перед сном для того, чтобы их не кусали насекомые, переносящие малярию, оказались достаточно эффективным способом предотвращения распространения этого заболевания.

Самые успешные предприниматели, особенно те из них, кто начинал свой бизнес в условиях ограниченного финансирования, исповедуют именно экспериментальный подход к решению стоящих перед ними проблем. Они думают о том, как добиться успеха, в то время как большинство людей на их месте уверены, что их постигла

неудача. Взять хотя бы Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, основателей одной из самых инновационных компаний в современной истории: Билл и Дэйв создали компанию Hewlett-Packard, не зная, что именно они будут в итоге производить; они просто хотели работать вместе и создать успешный бизнес.

Методы работы предпринимателей стали предметом замечательного исследования Сары Сарасвати, профессора Дарденской школы бизнеса при Университете Вирджинии. Она относится к числу тех немногих специалистов, которые попытались понять, каким образом предприниматели принимают решения. Одна из ее работ под названием «Что делает предпринимателей предпринимателями» вызвала много шума в Кремниевой долине после того, как знаменитый инвестор Винод Хосла, сооснователь компании SUN Microsystems, выложил копию этой статьи на сайте компании с комментарием «Единственная действительно хорошая работа, которую я когда-либо читал».

Сарасвати хотела понять, каким образом принимают решения опытные предприниматели, выстраивая гипотетически свой бизнес. В ее выборку попали тридцать предпринимателей, создавших компании стоимостью от 200 миллионов до 6,5 миллиарда долларов. Каждый из основателей этих компаний, работающих в различных отраслях промышленности — от производства стали и полупроводников до биотехнологий, — заполнил семнадцатистраничный опросник.

Основной вывод Сарасвати заключался в следующем: предприниматели и менеджеры, обучавшиеся по программе MBA (те, которым она преподавала в Дарденской школе бизнеса), использовали два совершенно различных подхода к решению новой проблемы. Чтобы проиллюстрировать этот вывод, она приводит в пример два различных способа приготовления еды (оба подразумевают, что повар умеет готовить). В первом случае повар, приступая к приготовлению пищи, начинает с составления конкретного меню, выбирает рецепт,

покупает необходимые ингредиенты и затем уже самостоятельно готовит блюдо на своей прекрасно оборудованной кухне. Каждое действие повара известно и может быть распланировано заранее: действие А, затем действие В, на выходе получаем результат С. При подготовке менеджеров акцент делается именно на такой процедурный подход планирования способа достижения цели: начните с цели, а затем используйте изначально известный набор готовых решений для ее достижения самым быстрым, экономным и эффективным способом.

Другой способ приготовления еды, как разъясняет Сарасвати, используется, когда повар приходит на незнакомую кухню, у него нет меню и он не знает, какие ингредиенты ему будут предоставлены. Повару приходится изучать содержимое кухонных шкафов и готовить из имеющихся продуктов, импровизируя на ходу. Возможно, он приготовит замечательное блюдо, а возможно, и нет. Единственное, что тут можно сказать наверняка, — результат в этом случае менее предсказуем, чем в первом. Но важно то, что предприниматели не пытаются избежать ошибок или неожиданностей, они хотят научиться на них, точно так же как и повар, который, импровизируя, придумывает новый рецепт. Как пишет Сарасвати, планы предпринимателей «составляются, пересматриваются и вновь переписываются по ходу предпринимаемых действий». Сарасвати обращает внимание и на то, что каждый из двух подходов имеет свои преимущества. Оба метода работы по-своему ценны, но их ценность зависит от ситуации: когда многое заранее известно, процедурное планирование работает замечательно. Когда известно мало, оно не дает результата.

Так, например, когда Говард Шульц основал компанию Starbucks*, оформление кофеен напоминало итальянские кафе, что тогда было новинкой для Америки. Шульц думал, что он знает, что делает, но в его

* Starbucks — американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен.

заведениях бариста должны были носить галстуки-бабочки (которые были для них крайне неудобны), а посетители жаловались на то, что меню было преимущественно на итальянском и в кафе без остановки играла оперная музыка. И более того: в кофейнях не было стульев. Кофейни компании Starbucks сегодня благодаря множеству изменений и переделок выглядят совершенно иначе и не похожи на те, какими представлял их себе Шульц.

* * *

На методы экспериментального инновационного подхода, представленные в этой книге, я обратил внимание, изучая отношение к работе людей, выбор которых кажется несколько необычным. Среди них — люди творческих профессий, предприниматели, военные стратеги, разработчики программного обеспечения и представители быстро растущей индустрии дизайна. Во время работы над книгой я пытался выявить методы, которые используют творческие инноваторы в различных областях, начиная от создания комедийного представления и заканчивая творческим процессом, происходящим за дверьми студии Pixar. Мне хотелось понять, каким образом все эти творческие люди и компании создают новые идеи и успешно их реализуют. На несколько лет я полностью погрузился в исследование творческой и инновационной деятельности.

Одним из мест, куда привело меня мое любопытство, стал Институт дизайна Хассо Платнера при Стэнфордском университете (также известный как d.school). Основанный признанными инноваторами и дизайнерами Дэвидом Келли и Джорджем Кэмпбеллом, он стал одним из ведущих в этой области учебных заведений, местом встречи творческих людей, готовых применять свои знания на практике. Дэвид Келли был сооснователем известного консалтингового бюро IDEO, компании, разработавшей первую компьютерную мышь для Apple. Джордж

Кэмпбелл, возглавляющий школу d.school, стал моим гидом и активно мне помогал при написании этой книги, поэтому для иллюстрации многих идеи используются примеры решения дизайнерских задач.

Дизайнерское мышление позволяет творчески подходить к решению задач и генерировать идеи, вместо того чтобы начинать с готовых ответов. Эта область бурно развивалась на протяжении нескольких десятилетий, в том числе и благодаря усилиям инновационного центра Херох PARC в 1970–1980 годах, а затем и при участии таких организаций, как IDEO. При зачислении студентов в Стэнфордскую школу дизайна d.school предпочтение отдается тем, кто демонстрирует навыки дизайнерского мышления, дополняющего традиционную подготовку. Лучше других об этом сказал Питер Георгеску, в прошлом CEO рекламного гиганта Young & Rubicam: «За этим — будущее».

Я провел обширное исследование, пытаюсь понять все нюансы и тонкости творческого процесса и методов работы ведущих компаний и их сотрудников, а также выявить препятствия, которые могли бы помешать применению этих методов другими людьми или организациями. В результате обнаружил поразительное сходство в используемых ими способах решения проблем. Очень похоже осмысливают и решают задачи и в студии Pixar при создании фильмов, и предприниматели или дотошные CEO вроде Джефа Безоса, пытающиеся найти новые способы сбыта продукции на незнакомых рынках, и архитекторы вроде Фрэнка Гери, работающие над проектированием новых зданий, и генералы, разрабатывающие методы подавления сопротивления и специальной подготовки внутреннего состава, и даже комические актеры, собирающие новый материал для шоу.

Используемые ими методы по своей сути вовсе не являются бесчисленными попытками что-нибудь сделать и посмотреть, сработает это или нет. Самые продуктивные творческие коллективы подходят к решению стоящих перед ними задач очень прагматично, тщательно

подготавливаясь и проводя аналитические и стратегические исследования. Но при этом они не применяют шаблонный, стереотипный подход. Те способы мышления и методы работы, о которых я буду рассказывать в этой книге, не являются чем-то протокольным; обеспечивающим пошаговый постепенный процесс достижения цели. Это, скорее, очень мощные помощники действительно продуктивной творческой деятельности, они позволяют сознанию высвободиться, делать открытия и развивать их с учетом самых разнообразных ситуаций, которые каждый из нас способен адаптировать и применить в своей практике.

В основе теории метода мелких ставок заложены:

- экспериментирование. Учитесь на практике. Чем раньше вас постигнет неудача, тем быстрее вы научитесь. Проводите эксперименты и изготавливайте прототипы, чтобы натолкнуться на новые идеи, идентифицировать стоящие перед вами проблемы и творчески решить их, так же как делал Бетховен в поиске новых музыкальных стилей и форм;
- игра. Атмосфера игры, возможность импровизировать и шутить подавляют комплексы, что особенно важно, когда мы ждем появления новых идей и не хотим, чтобы они были загублены на корню;
- погружение. Высвободите время, выйдите из дома, займитесь поиском свежих идей, стараясь глубже проникнуть в суть вещей и лучше понять человеческую мотивацию и желания;
- проникновение в суть. Используйте способность проникать в суть вещей для того, чтобы выявить круг проблем и потребности прежде, чем начать их решать. Именно так поступили основатели Google, когда поняли, что использование их алгоритма поиска,

разработанного для архива библиотеки, позволит решать гораздо более глобальные задачи;

- переориентирование. Решая глобальные задачи и преследуя амбициозные цели, оставайтесь гибкими, чтобы иметь возможность эффективно воспользоваться результатами маленьких побед и делать необходимые корректировки вашего курса, определяя дальнейший путь, который приведет к окончательному решению задачи;
- итерация*. Повторяйте, улучшайте и постоянно тестируйте каждый этап по мере проникновения в суть процесса или при получении новой информации, так, как делает Крис Рок, отработывая новую программу.

Чтобы принять подобный экспериментальный подход к решению проблем, многим из нас потребуется изменить привычный образ мыслей. Одна из причин, препятствующих этому, — способ получения образования, при котором основное внимание уделяется получению информации (исторические данные, научные факты) и постоянному контролю ее усвоения. Способность запоминать и приобретать навыки, заставляющие нас придерживаться определенных процедур, — вот залог успеха. Даже когда нас обучают способам решения задач, в том числе и математических, традиционное образование делает акцент на применение общепринятых методов, логических умозаключений или дедукции, это пример классического процедурного подхода к мыслительной части процесса. Намного меньше внимания уделяется развитию творческих способностей, умению высвободить

* В широком смысле слова — термин, обозначающий повторение какого-либо действия, явления или процесса. В узком смысле слова применяется для описания поэтапного процесса, в котором результаты выполнения группы операций в рамках каждого этапа используются при выполнении следующего этапа.

разум и включить воображение «на полную катушку», чтобы самостоятельно совершать новые открытия. Нам, например, почти никогда не дают возможности проводить собственные эксперименты, и право на ошибку или провал предусматривается крайне редко или вообще никогда. Оценки студентам ставят преимущественно за правильные ответы.

Специалисты, изучающие этот вопрос, объясняют ситуацию тем, что в процессе обучения слишком сильно выражен акцент на запоминание и развитие аналитических способностей, за которые отвечает левое полушарие головного мозга. Именно поэтому, утверждают они, правое полушарие, отвечающее за творчество и новые открытия, развивается слабее. Сэр Кен Робинсон, специалист по проблемам обучения и развития творческих способностей, обозначил эту проблему так: «Мы учим молодежь не прибегать к творчеству».

Большое значение имеет и то, что на протяжении многих лет менеджмент, отвечающий за организацию и управление, занимался разработкой методов повышения продуктивности и минимизации рисков и ошибок, которые подавляют желание экспериментировать. Такой доминирующий сегодня подход к менеджменту, ставший популярным в эпоху индустриализации и известный как *научная организация управления*, свел процесс трудовой деятельности к выполнению ряда конкретных последовательных задач, которые могут быть заранее определены и приняты к исполнению для повышения эффективности труда. Иерархическая организация с централизованным вертикальным механизмом принятия решений облегчила процесс и стала нормой. Именно такие методы позволили Генри Форду поставить производство автомобилей на конвейер, совершив тем самым революцию в производстве товаров и впоследствии изменив и индустрию сервиса. Но акцент на линейных системах, вертикальных способах контроля, неослабевающее преклонение перед эффективностью

и стремление любой ценой исключить ошибки оставили мало места для проявления творчества и метода проб и ошибок.

Чтобы понять, почему акцент на пошаговый процесс, регламентированные системы и детализированное планирование привел к подавлению творчества, достаточно вспомнить историю компании General Motors, которая однажды оказалась на грани развала. Чед Хьюбер, ветеран компании, проработавший в ней тридцать семь лет, сооснователь дочерней компании GM OnStar и ее первый генеральный директор, оглядываясь назад на свою карьеру в GM, вспоминает и коллег, и работу в компании с большим пиететом. Но он готов признать, что чрезмерное увлечение планированием поставило компанию на колени. «У нас были крайне запутанные графики производственного плана, — вспоминает он. — Это были сумасшедшие схемы, показывающие, какие предпроцессы предшествуют непосредственно самому четырехфазному процессу производства... Если собрать их все вместе со схемами, предполагавшими обратную связь, то, наверное, могла бы получиться диаграмма размером с футбольное поле». Нетрудно догадаться, что с такими пространными, расписанными до мельчайшего шага процедурными инструкциями сотрудники компании не имели возможности или желания генерировать свежие идеи.

Хьюбер сразу же добавляет, что пошаговый процесс и скрупулезное планирование осуществлялись из благих намерений. Каждый участок гигантского плана, представленный на схеме, отражал, как кто-то один (или отдельно взятая команда людей) выполняет работу, основываясь на здравом смысле. «На этой схеме должна была бы быть еще одна линия, отражающая возможность передавать полученный опыт от цикла к циклу или же, наоборот, отмечать то, что мы упустили, но как мы могли это изобразить?» Главная задача компании заключалась в том, чтобы минимизировать количество ошибок. «Это был тщательно выверенный, шаблонный процесс, который должен

был стать венцом почти столетнего опыта производства автомобилей», — вспоминает Хьюбер. По иронии судьбы в попытке минимизировать риски и уменьшить количество ошибок акцент компании GM на применении регламентированных систем задушил ее инновационную деятельность. Компания стала напоминать огромный авианосец, пытающийся остаться на плаву во время большого шторма.

Главная причина этого заключалась в том, что вертикальный процесс и процедурное планирование напрямую зависят от прогнозов, сделанных на основе предыдущего опыта. GM, например, ставила во главу угла улучшение качества своей продукции проверенными методами, предполагая, что спрос на автомобили будет оставаться прежним.

В мире бизнеса детальное планирование стало основным методом прогнозирования спроса продукции, финансовых затрат, ситуации на рынке и угроз со стороны конкурентов. Правда, однако, в том, что прогноз, который нам хотелось бы получить в первую очередь, точным быть не может. Глобальные движения рынка, политические и культурные факторы, смещения в демографической картине мира приводят к тому, что ситуация постоянно изменяется. И такая «определенность неопределенности» становится еще более выраженной при ускорении темпов научного прогресса. Интернет устранил коммуникационные барьеры и позволил новым игрокам из самых дальних уголков мира вступить в борьбу за рынки на глобальном уровне. А главный недостаток вертикальной, централизованной системы в том, что она сильно ограничивает гибкость и возможности открывать для себя новые способы достижения целей.

Следует отметить, что в нашей повседневной работе экспериментальный, инновационный подход не должен полностью заменить собой линейное процедурное мышление. Совершая небольшие открытия и делая мелкие ставки, мы дополняем его. Я не призываю вас перестать выполнять основные обязанности и забыть об ответственности,

я всего лишь думаю, что вы могли бы выделять немного времени и энергии на то, чтобы делать мелкие ставки и находить свежие идеи, проверять их в действии и разрабатывать дальше. В наше время, когда все вокруг очень быстро изменяется, способность творить, с легкостью преодолевая периоды неопределенности, и умение использовать экспериментальный подход очень быстро предоставят вам жизненно важное преимущество.

Нужно всего лишь начать делать мелкие ставки.

