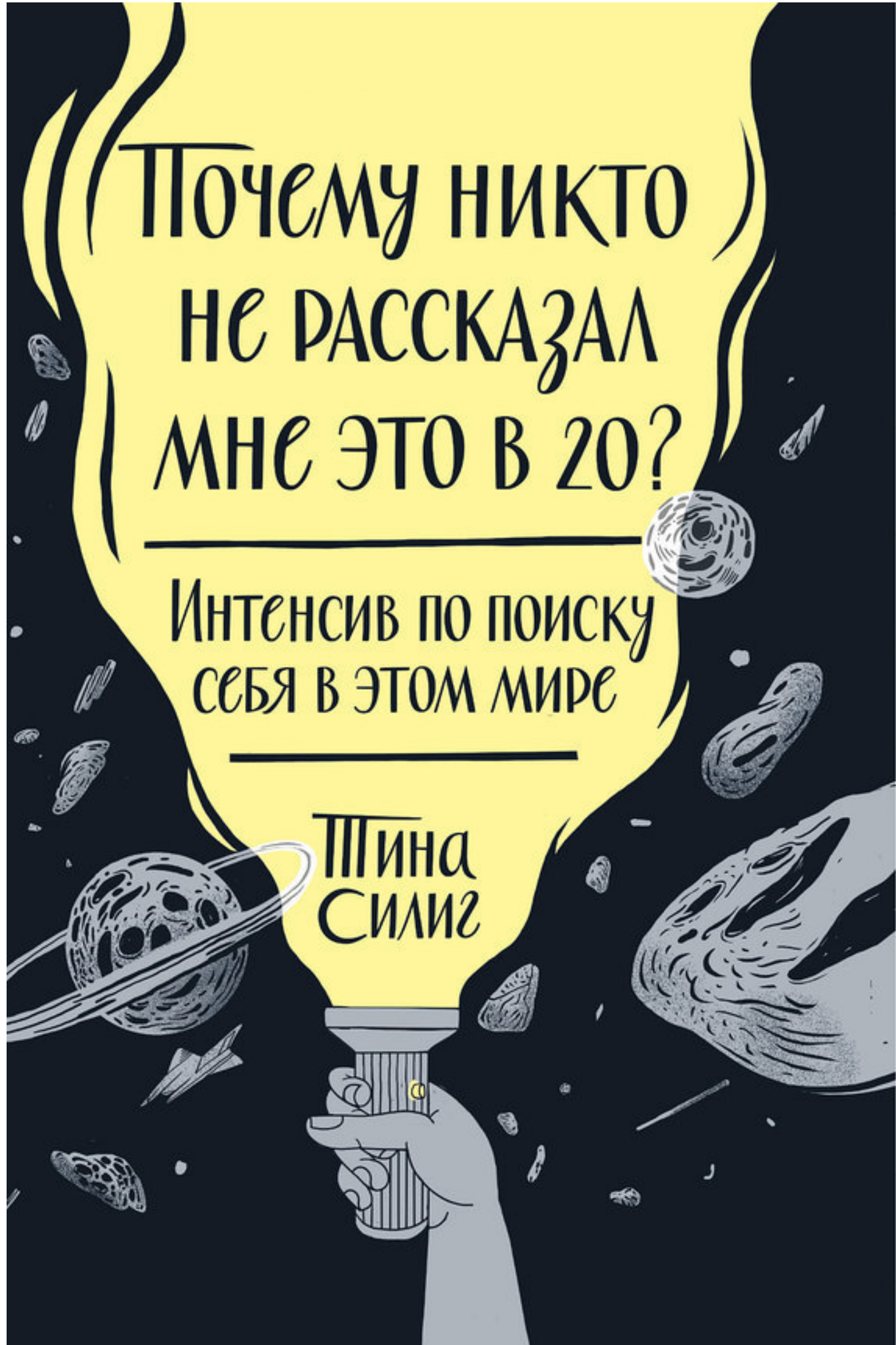


Почему никто не рассказал мне это в 20?

Интенсив по поиску
себя в этом мире

Тина
Силиг



Тина Силиг

**Почему никто не рассказал
мне это в 20? Интенсив по
поиску себя в этом мире**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2009

УДК 001.895
ББК 65.290.2

Силиг Т.

Почему никто не рассказал мне это в 20? Интенсив по поиску себя в этом мире / Т. Силиг — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2009

С чего начинать собственное дело? Где найти прибыльную идею? Как научиться решать проблемы? Над чем лучше работать и на что тратить силы и время? Рецепт и история успеха каждого человека уникальны, как отпечатки пальцев. Единственное правило состоит в том, что люди ограничены лишь своей энергией и воображением, ведь можно каждый день испытывать силы, самостоятельно выбирать новую точку зрения и смотреть на любую задачу в новом свете. Автор книги – преподаватель курса «предпринимательство и инновации» в Стэнфордском университете – на примерах из собственного опыта рассказывает о нестандартном подходе к решению бизнес-проблем, прорывном мышлении и инновациях. Для тех, кто хотел бы прочесть один из лучших курсов Стэнфорда по саморазвитию и креативности. На русском языке публикуется впервые. Ранее книга издавалась в «Манн, Иванов и Фербер» под названием «Сделай себя сам. Советы для тех, кто хочет оставить свой след».

УДК 001.895
ББК 65.290.2

© Силиг Т., 2009

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2009

Содержание

Глава 1. Купи один и получи еще два бесплатно	7
Глава 2. Цирк вверх тормашками	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Тина Силиг

Почему никто не рассказал мне это в 20?

Интенсив по поиску себя в этом мире

Издано с разрешения HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Literary Agency

Книга рекомендована к изданию Сергеем Грищёвым и Натальей Бабаевой

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Tina Seelig, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Глава 1. Купи один и получи еще два бесплатно

Как заработать денег, имея в распоряжении всего пять долларов и два часа времени? Именно такое задание я раздала студентам Стэнфордского университета, посещавшим мои занятия. Каждая из четырнадцати команд получила конверт с 5 долларами «стартового капитала» и инструкцию о том, что время на планирование ограничено лишь общими рамками эксперимента (от обеда среды до вечера воскресенья), но после вскрытия конверта есть лишь два часа на то, чтобы заработать максимально возможную сумму. До полуночи воскресенья каждая команда должна была отправить мне один слайд с описанием проделанной работы, а утром в понедельник у них было по три минуты на презентацию своего решения. У каждой команды имелся шанс продемонстрировать свои предпринимательские способности при помощи выявления возможностей, оценки предположений, ограниченных ресурсов и максимального использования воображения.

Что бы сделали вы, оказавшись на месте этих студентов? Когда я задаю этот вопрос другим группам, кто-то обычно кричит: «Поехал бы в Лас-Вегас» или «Купил бы лотерейный билет». Как правило, это вызывает всеобщий смех. Эти люди готовы на высокий риск в обмен на довольно небольшой шанс удачи. Нередки предложения об открытии импровизированной автомойки или лотка по продаже прохладительных напитков – в этих случаях 5 долларов использовались бы для закупки материалов и продуктов для начала работы. Вполне достойные варианты для тех, кто хотел бы немного заработать за несколько часов. Однако большинство моих студентов в конечном счете находили способ выйти за рамки стандартов. Они подвергли сомнению огромное количество традиционных решений и смогли реализовать массу возможностей для создания максимальной ценности в заданных условиях.

Как же им это удалось? Вот подсказка: команды, заработавшие больше всех денег, вообще не пользовались стартовыми 5 долларами. Они поняли, что эта сумма, в сущности, никак им не поможет, и решили посмотреть на проблему шире: «Что если мы начнем с полного нуля?» Они огляделись по сторонам, покопались в своих талантах и разблокировали свой творческий потенциал, чтобы определить суть проблем (о которых они, может, и слышали, но никогда не задумывались над их решением). Разобравшись с ними, а затем над ними поработав, выигравшие команды смогли выручить до 600 долларов, а средний возврат на инвестиции в размере 5 долларов составил 4 000 процентов! Если принять во внимание, что многие вообще не использовали изначально выданную сумму, то финансовый возврат относительно нее был практически безграничным.

Так что же они сделали? Все команды оказались невероятно изобретательными. Одна группа обратила внимание на проблему, присущую множеству студенческих городков, – длинные очереди перед популярными ресторанчиками субботним вечером – и решила помочь людям, которые не хотели ждать. Члены команды бронировали по несколько столиков в ресторанах. С наступлением назначенного часа они за 20 долларов продавали право на вход в ресторан желающим немедленно туда попасть.

За вечер члены команды сделали несколько интересных наблюдений. Прежде всего, они поняли, что девушкам-студенткам лучше удастся продавать забронированные столики, чем юношам, – вероятно, потому, что клиентам было комфортнее общаться с молодыми женщинами. Поэтому команда скорректировала план: теперь юноши бегали по городку и занимались бронированием, а девушки продавали места в очередях. Также команда заметила, что лучше всего операция удастся в тех ресторанах, где ожидающим клиентам выдают пейджеры, на которые приходят сигналы о готовности столика. Физический обмен пейджерами

создавал у клиентов впечатление, что они получают за свои деньги нечто весомое и материальное. Им было комфортно передавать деньги, получая пейджер.

Другая команда поступила еще проще. Они поставили перед зданием студенческого союза специальную стойку и принялись бесплатно измерять давление в велосипедных шинах. При необходимости подкачки члены команды с радостью делали это всего за один доллар. Поначалу им казалось, что они наживаются на своих товарищах – студентах, которые теоретически могли бесплатно подкачать шины на ближайшей бензоколонке. Однако, обслужив нескольких первых клиентов, команда поняла, что велосипедисты были невероятно им благодарны. Несмотря на возможность бесплатной подкачки и на простоту этой операции, новая услуга показалась клиентам удобной и ценной. В сущности, уже через час после начала работы команда перестала брать фиксированную плату и просила вместо этого заплатить сумму, которую клиент посчитал бы уместной. Прибыль тут же выросла в несколько раз. Команда смогла заработать значительно больше денег, когда клиенты просто благодарили их за бесплатную услугу, чем когда платили по фиксированной ставке. Многократно повторяющийся процесс, на протяжении которого вносились небольшие изменения в ответ на действия клиентов, позволял оптимизировать стратегию «на лету».

Каждый из этих проектов принес командам по несколько сотен долларов, и это изрядно впечатлило остальных. Однако одной команде удалось заработать целых 650 долларов: они смогли посмотреть на имеющиеся в их распоряжении ресурсы под совершенно иным углом зрения. Эти студенты определили, что самый ценный их ресурс – это не 5 долларов и не два часа времени, а три минуты презентации в понедельник, и решили продать это время одной компании, которая хотела пригласить на работу студентов. Они создали трехминутный рекламный ролик этой компании и показали его студентам вместо рассказа о своих действиях на предыдущей неделе. Это было великолепным решением (о котором даже не задумались все остальные).

Другие одиннадцать команд тоже что-то придумали. Кто-то организовал фотосъемку на ежегодном университетском балу, кто-то создал карты с указанием расположения ресторанов в студенческом городке и продавал их родителям студентов во время гостевого уик-энда, а кто-то начал делать футболки с рисунком по желанию клиентов. Одна команда потратила все деньги: они купили несколько зонтов в расчете продать их в дождливый день в Сан-Франциско. Однако не успели студенты начать продажи, как дождь в городе прекратился. И, разумеется, одна команда открыла ручную автомойку, а вторая – установила лоток с прохладительными напитками, однако отдача в этих случаях была значительно ниже среднего.

Я считаю, что подобные состязания отлично учат основам предпринимательского мышления. Однако после первого такого соревнования я не могла избавиться от ощущения неловкости. Прежде всего, мне не хотелось внушать студентам мысль, что ценность всегда измеряется в финансовых терминах. Поэтому в следующий раз я решила кое-что изменить и вместо денег положила в конверты 10 обычных скрепок для бумаги, а командам сказала, что в течение нескольких последующих дней у них есть по четыре часа, для того чтобы создать с помощью этих скрепок максимальный объем «ценности», причем эта ценность могла измеряться любым удобным для них способом.

На эту идею меня натолкнула история Кайла Макдональда, который начал цепочку обменов, имея на старте одну обычную красную скрепку для бумаг, и закончил приобретением в собственность целого дома¹. Кайл создал специальный блог, в котором описывал происходящее и договаривался об очередном обмене. Сначала он обменял скрепку на авторучку в форме рыбки. Ее он обменял на дверную ручку, а ту – на крошечную электроплитку и так далее. Ценность каждого нового предмета постепенно росла, и примерно через год он смог

¹ Детали проекта с красной скрепкой можно прочитать на сайте <http://www.oneredpaperclip.com>.

в результате обменов получить дом своей мечты. С учетом того, что Кайлу удалось сделать всего с одной скрепкой, я чувствовала, что мои 10 скрепок для каждой команды были по-настоящему щедрым даром. Выполнение задания началось утром во вторник, а на следующий вторник были запланированы презентации команд.

К субботе я начала волноваться, не зашла ли слишком далеко. Ожидая, что команды не справятся с заданием, я была готова его отменить. Но мои опасения оказались беспочвенными. Каждая из семи команд избрала свой способ для измерения «ценности». Одна решила, что скрепки можно считать новой валютой, и начала собирать их. Другая прочитала о том, что на данный момент мировой рекорд для длины цепочки из скрепок составляет около 30 километров, и решила побить его. Ребята обратились к друзьям и соседям, рассказали о своей идее целому ряду местных магазинов и компаний и в итоге объявились в классе с огромной горой скрепок, соединенных вместе. Увлечшись идеей, они решили побить существующий мировой рекорд даже после того, как я объявила о завершении задания (я уверена, что им это не удалось, однако этот пример наглядно показывает, насколько большую энергию хорошая идея способна аккумулировать в команде).

Одна из команд, склонная к провокациям и демонстративному поведению, появилась в классе с коротким видео: под песню «Плохие ребята» студенты вскрывали скрепками замки комнат в общежитии и крали мобильные телефоны, солнечные очки и компьютеры на многие тысячи долларов. Прежде чем я упала в обморок, они признались, что это шутка, и показали другой фильм, показывавший, что именно они предприняли на самом деле. Они обменяли скрепки на доску для объявлений, а затем поставили ее рядом с супермаркетом. На доске было написано: «Студенты Стэнфорда на продажу: купи одного и получи еще двоих бесплатно». Команда была поражена тем, насколько популярным оказалось их предложение. Студенты таскали тяжелые сумки с продуктами для покупателей, выносили мусор из магазинов, а со временем даже устроили настоящий мозговой штурм по просьбе одной женщины, столкнувшейся с проблемой в бизнесе. В качестве платы за консультацию она отдала им три не нужных ей компьютерных монитора.

В течение целого ряда лет я проводила подобные эксперименты, меняя скрепки на листки для записей Post-it, резинки или бутылки с водой. Каждый раз студенты удивляли и меня, и самих себя тем, как много можно сделать даже при ограниченных ресурсах и в ограниченное время. К примеру, с помощью одной упаковки Post-it студенты смогли создать совместный музыкальный проект, кампанию по информированию людей об опасностях, связанных с болезнями сердца, и рекламный ролик под названием «Отключи» (Unplug-It), посвященный экономии электроэнергии. Со временем идея этого упражнения развилась в целое соревнование, получившее название Innovation Tournament («Турнир инноваций»), в котором принимают участие сотни команд со всего мира². В каждом случае участники используют конкуренцию как средство для того, чтобы посмотреть вокруг свежим взглядом и увидеть прежде скрытые возможности. Они бросают вызов традиционным предположениям и за счет этого создают невероятно высокую ценность практически из пустоты. Приключения команд с листочками Post-it были сняты на пленку и легли в основу документального фильма под названием Imagine It³.

Описанные выше упражнения позволяют сделать несколько выводов, которые, на первый взгляд, противоречат здравому смыслу. Во-первых, нас окружает множество возможностей. В любом месте и в любое время вы можете посмотреть вокруг и выявить массу

² Ролики победителей этого соревнования можно посмотреть на сайте STVP Entrepreneurship Corner, <http://ecorner.stanford.edu>. Для их поиска введите слово tournament в поисковой строке. На этом сайте расположена постоянно пополняющаяся коллекция из тысяч видеоклипов и подкастов на тему предпринимательства, лидерства и инноваций.

³ Фильм Imagine It можно бесплатно скачать на сайте <http://www.imagineitproject.com>.

проблем, нуждающихся в решении. Некоторые из них довольно очевидны: это и очереди в популярные рестораны, и сдувающиеся велосипедные шины. Другие более масштабны и связаны с общемировыми вопросами. Винод Хосла, один из основателей компании Sun Microsystems и успешный венчурный капиталист, выразился по этому поводу так: «Чем масштабнее проблема, тем больше возможностей. Никто не будет платить вам за решение того, что не является проблемой»⁴.

Во-вторых, вне зависимости от масштаба проблемы для ее решения всегда имеются креативные способы, даже при условии ограниченности имеющихся в вашем распоряжении ресурсов. Именно с этим связано определение предпринимательства, которым пользуется множество моих коллег-преподавателей: предприниматель – это человек, который всегда занимается выявлением проблем, превращением их в возможности и поиском креативных способов использования ограниченных ресурсов для достижения целей. Большинство людей воспринимает проблемы как нерешаемые и поэтому не видит творческих решений, находящихся у них прямо перед носом.

В-третьих, мы слишком часто задаем жесткие рамки для проблем. Когда появляется простая задача, например заработать деньги за два часа, большинство людей быстро переключается к стандартной ответной реакции. Люди не делают шаг назад и не изучают проблему в более широком контексте. Но стоит снять шоры – и вы увидите целый мир новых возможностей. Студенты, участвовавшие в моих экспериментах, отлично запомнили этот урок. Впоследствии многие из них говорили, что для уныния и бездействия нет никакого оправдания, ведь рядом всегда можно найти какую-то проблему, нуждающуюся в решении.

Задания, о которых я рассказываю, входят в курс по предпринимательству и инновациям, который я читаю в Стэнфордском университете. Главная задача курса – показать студентам, что любую проблему можно воспринимать как возможность для применения креативного решения. Прежде всего, я концентрируюсь на индивидуальной креативности, далее перехожу к креативности команд, а затем погружаюсь в изучение вопросов креативности и инноваций в крупных организациях. Поначалу я даю студентам простые задания, а затем начинаю их усложнять. По мере изучения курса студентам становится все более комфортно воспринимать проблемы с точки зрения возможностей – и в конечном счете они готовы сразу же приступать к решению практически любой проблемы, возникающей у них на пути.

В течение 10 лет я работала в Стэнфорде руководителем программы технологических проектов Stanford Technology Ventures Program (STVP)⁵ в составе Школы инженерных наук. Наша миссия заключается в обучении ученых и инженеров основам предпринимательства и обеспечении их инструментом для развития предпринимательства в любой сфере их интересов. Мы верим, что по мере роста количества университетов по всему миру уже недостаточно, чтобы студенты покидали стены учебных заведений с одним лишь техническим образованием. Для того чтобы стать успешными, им необходимо понимать, как стать лидером-предпринимателем в любой рабочей среде и в любой сфере жизни.

Работа STVP концентрируется на преподавании, научных исследованиях и выстраивании связей со студентами, преподавателями и предпринимателями по всему миру. Мы стараемся сделать так, чтобы наши студенты, «люди в форме буквы Т»⁶, глубоко разбирались

⁴ Видеоклипы с выступлениями Винода Хослы можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

⁵ Программа Stanford Technology Ventures Program проводится под эгидой Департамента управления наукой и инжиниринга Стэнфордской школы инженерных наук. На сайте программы <http://stvp.stanford.edu> вы найдете ссылки на все курсы STVP и исследовательские проекты.

⁶ «Люди в форме буквы Т» (T-shaped people) – люди, обладающие широким набором знаний и навыков. Это понятие используется в сфере подбора персонала. Вертикальная черта в букве Т символизирует глубину знаний и опыта человека в одной области, в то время как горизонтальная черта обозначает его способность использовать в своей работе и знания из других сфер. *Прим. ред.*

по крайней мере в одной дисциплине, а также имели широкие знания в области инноваций и предпринимательства, позволяющие им эффективно сотрудничать с профессионалами из других областей и превращать идеи в реальность⁷. Вне зависимости от их роли в организации, наличие предпринимательского мышления поможет им решать любые проблемы (начиная от небольших задач, с которыми каждый из нас сталкивается каждый день, и заканчивая общемировыми кризисами, требующими внимания и усилий жителей всей планеты). В сущности, предпринимательство способствует развитию целого ряда важных для жизни навыков, начиная от лидерства и формирования команд и заканчивая умением проводить переговоры, создавать инновации и принимать решения.

Также я вхожу в состав преподавательского коллектива Института дизайна имени Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute of Design) в Стэнфорде, носящего неформальное и ласковое название d.school⁸. Эта кросс-дисциплинарная программа привлекает преподавателей со всего университета, в том числе из бизнес-школы, а также школ медицины, инженерных наук и образования. Институт был задуман и выстроен Дэвидом Келли, стэнфордским преподавателем инженерной механики и основателем компании IDEO, известной своими бесконечно изобретательными продуктами и идеями. На каждом курсе d.school преподают как минимум два преподавателя различных дисциплин, а набор изучаемых вопросов практически безграничен – начиная от «дизайна для экстремальной доступности» и заканчивая крайне заразительными идеями в области дизайна для людей преклонного возраста. Как преподаватель d.school, я испытываю невероятное удовольствие от столь необычного опыта сотрудничества, экстремальных мозговых штурмов и быстрого создания моделей – все это возникает каждый раз, когда мы ставим перед студентами (да и собой) огромные и запутанные задачи, для которых существует не одно правильное решение.

В этой книге рассказываются истории, как произошедшие в классах Стэнфорда, так и связанные с моим прежним опытом ученого, предпринимателя, консультанта по управлению, преподавателя и писателя. Здесь есть истории и о других людях – предпринимателях, изобретателях, художниках и ученых, – выбравших для своего движения вперед множество путей. Мне посчастливилось находиться в окружении людей, которым удалось сделать массу невероятных вещей, потому что когда-то они поставили под сомнение устоявшиеся предположения. Эти люди с готовностью делились со мной своими историями успехов и неудач.

Многие из идей моей книги противоречат тому, что принято преподавать в рамках традиционной образовательной системы. В сущности, в школе нам часто навязывают совсем не те правила, по которым живет реальный мир. Это приводит к невероятно сильному стрессу в тот момент, когда мы покидаем школу и начинаем искать свой путь в жизни. Порой нам чрезвычайно сложно выстроить мост через пропасть между заученными знаниями и реальной жизнью, однако это вполне возможно при наличии подходящих инструментов и правильного мышления.

Студентов и школьников обычно оценивают в индивидуальном порядке, а затем составляют их результаты по шкале, называемой кривой успеваемости. Иными словами, когда кто-то вырывается вперед, остальные оказываются позади. И это не просто приводит к стрессу – в реальном мире по такому принципу почти никто не работает. За пределами школ люди обычно работают в составе команды с единой целью, и победа одного становится победой всех. В сущности, в мире бизнеса внутри крупных команд обычно находится по несколько мелких, и цель каждого уровня иерархии состоит в достижении собственного успеха как части успеха всей структуры.

⁷ Впервые я услышала о концепции «людей в форме буквы Т» от моих коллег из IDEO, ведущей консультационной компании по вопросам дизайна, расположенной в Пало-Альто.

⁸ Сайт d.school – <http://dschool.stanford.edu>. На нем можно найти огромное количество информации о Hasso Plattner Institute of Design.

В типичном классе есть учитель, считающий, что его работа состоит в передаче учащимся информации. Дверь в класс закрыта, а стулья привинчены к полу лицом к преподавателю. Студенты делают записи, зная, что потом их будут проверять на знание материала. В качестве домашнего задания их просят прочитать тексты из учебника и самостоятельно их понять. Это совсем не похоже на ту жизнь, которую им придется вести по окончании учебы. В ней мы сами становимся своими учителями, самостоятельно определяем, что нам следует знать, где находить информацию и как ее перерабатывать. Фактически реальная жизнь – это экзамен, на котором могут задать совершенно любой вопрос. Двери открыты настежь, можно пользоваться самыми разнообразными ресурсами и находить решения для массы неочевидных задач, связанных с работой, семьей, друзьями и миром в целом. Карлос Виньола, прекрасный преподаватель из Университета Чили, поделился со мной мыслью о том, что иногда студентам полезно учиться у худших преподавателей – это куда лучше готовит их к жизни, в которой у них может не оказаться талантливых наставников.

Кроме того, при обучении в составе крупных групп знания студентов обычно проверяются с помощью тестов с несколькими вариантами ответов (из которых всего один является правильным). Для получения хорошей отметки нужно указать требуемый вариант ответа. В реальной жизни на каждый вопрос можно найти сразу несколько ответов, верных в той или иной степени. А что еще более важно – есть право на ошибку. В сущности, неудачи – это важнейшая часть процесса обучения. Подобно эволюции, представляющей собой серию проб и ошибок, наша жизнь полна фальстартов и неизбежных поражений. Ключ к успеху лежит в способности извлечь урок из приобретенного опыта и двигаться вперед с этими новыми знаниями.

Для большинства людей реальный мир совершенно не похож на учебный класс. Нет однозначного ответа, неминуемо ведущего к успеху, а количество возможных вариантов действий может показаться ошеломляющим. И хотя семья, друзья и соседи с радостью делятся с нами советами на любой случай, выбор направления для движения остается исключительно нашей личной ответственностью. При этом полезно знать, что нам не обязательно быть абсолютно правыми с самого начала. Жизнь дает каждому из нас массу возможностей для того, чтобы экспериментировать и комбинировать наши навыки и увлеченность очень разными, новыми и необычными способами.

Представленная в этой книге концепция переворачивает с ног на голову множество известных нам идей. Надеюсь, мне удастся побудить вас увидеть самих себя и окружающий мир в новом свете. Идеи прямолинейны, однако не всегда интуитивно понятны. Как преподаватель в областях инноваций и предпринимательства, я своими глазами вижу, насколько важно для людей, работающих в динамичной среде, где ситуация меняется крайне быстро, уметь выявлять имеющиеся возможности, создавать баланс между приоритетами и учиться на неудачах. Я надеюсь, что мои концепции окажутся ценными и пригодными для тех, кто хочет самостоятельно получить от жизни самое главное.

В следующих главах я буду рассказывать истории, которые узнала из множества источников, начиная от недавних выпускников колледжа и заканчивая маститыми профессионалами. Надеюсь, вы найдете среди них мысли, созвучные вашим, и получите достаточное количество вдохновляющих советов, которые помогут вам принимать правильные решения. В сущности, цель этой книги состоит в том, чтобы побудить вас посмотреть на жизнь с новой точки зрения, осознать препятствия, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, и начертить план движения в будущее. Книга разрешает вам подвергать сомнению общепринятую мудрость и заново переоценивать правила, по которым живет окружающий мир. Разумеется, на каждом шагу вам станет сопутствовать неуверенность, однако если вы будете знать, как справляются с ней другие, стресс превратится в возбуждение, а проблемы – в возможности.

Глава 2. Цирк вверх тормашками

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

Каждый день мы можем испытывать свои силы, то есть самостоятельно выбирать, как воспринимать окружающий мир, – ничто не мешает нам избрать новую точку зрения, позволяющую увидеть любую проблему в новом свете. Чем чаще мы занимаемся решением проблем, тем сильнее верим в свои силы и способность их решать, а следовательно, тем легче нам становится воспринимать их как возможности.

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

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

В ходе работы Джеффу и его команде пришлось решать проблему, связанную с вводом информации в новое, небольшое по размерам устройство. Джефф чувствовал, что потребителям будет проще использовать более естественный способ ввода информации (с помощью ручки), а не ограничиваться достаточно небольшой по размерам клавиатурой. Однако в то время программ для распознавания рукописных текстов еще не было. Поэтому Джефф и его команда создали новый язык символов, Graffiti, который проще распознавался компьютером. Многие люди в компании выступили против этой идеи, однако Джефф был уверен, что клиентам понравится решение, при котором они сначала потратят немного времени на освоение

символов Graffiti, зато потом смогут сэкономить значительно больше времени при постоянном использовании устройства. Язык Graffiti оказался радикальной инновацией, которая не только решила имевшуюся проблему, но и бросила вызов устоявшимся правилам.

Джефф Хокинс – идеальный пример человека, способного решать проблемы и желающего смотреть на мир свежим взглядом. Его новая компания Numenta выстроена вокруг собственных теорий Джеффа о работе мозга. Он провел много лет, самостоятельно изучая неврологию в попытках понять, каким же образом мы организуем свой мыслительный процесс. В итоге Джефф создал убедительную и провокационную теорию о методах переработки информации корой головного мозга (теория Джеффа описана в его книге *On Intelligence*⁹). Вооружившись своей новой теорией, Джефф решил использовать ее как основу для «более толкового» компьютера, обрабатывающего информацию, как человеческий мозг. Разумеется, можно предположить, что Джефф Хокинс уникален и что мы, в общей своей массе, неспособны создавать революционные теории и фантастические изобретения. Однако будет куда лучше считать Джеффа источником вдохновения и человеком, наглядно показавшим, что если мы позволим себе взглянуть на проблему по-новому, то сможем с ней справиться.

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

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

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

На своих занятиях я использую похожую концепцию, позволяющую учащимся по-новому посмотреть на препятствия в их жизни. Я прошу их обозначить проблему, а затем

⁹ Издана на русском языке: Хокинс Д., Блейкли С. Об интеллекте. М.: Вильямс, 2007. Прим. ред.

выбрать какой-то случайный объект неподалеку. После этого им нужно определить, каким образом этот объект поможет им в решении проблемы. Разумеется, я понятия не имею ни о том, какие объекты выбирают участники, ни о том, как они это делают, ни о том, насколько успешным они считают свое решение. Однако в большинстве случаев студентам удается найти способ использования случайных объектов для решения проблемы, которая на первый взгляд никак с ними не связана.

Мой любимый пример связан с молодой женщиной, переезжавшей из одной квартиры в другую. Ей нужно было перевезти крупногабаритную мебель, которую она не хотела оставлять. Оглядевшись в квартире, она увидела несколько бутылок вина, оставшихся после недавней вечеринки. Она зашла на сайт онлайн-доски объявлений craigslist и предложила обменять вино на услуги по транспортировке мебели. Уже через несколько часов мебель стояла в новой квартире. Ящик с вином, собиравший пыль в углу, превратился в ценную валюту. Разумеется, задание состояло не в том, чтобы превратить вино в валюту, однако оно подтолкнуло молодую женщину к действиям, дало ей мотивацию воспринять его именно таким образом.

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

Первый шаг к решению большой проблемы – распознать ее. В мире дизайна продуктов это называется «выявлением потребности». Этому навыку вполне можно научиться. Фактически это ключевой компонент учебного курса неформальной организации BioDesign Fellows в Стэнфорде¹⁰. Выпускники университета, изучавшие инженерное дело, медицину и бизнес, раз в году собираются вместе, чтобы выявить самые важные потребности современной медицины, а затем создать продукты для их решения. Деятельностью программы BioDesign руководит кардиолог, изобретатель и предприниматель Пол Йок¹¹. Пол верит, что «хорошо сформулированная потребность – это ДНК изобретения». Иными словами, если мы четко определим проблему, то решение логичным образом появится само собой.

¹⁰ Вы можете больше узнать о деятельности программы BioDesign на сайте <http://innovation.stanford.edu>.

¹¹ Несколько видеоклипов с выступлениями Пола Йока можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.