

ШЕЙН СНОУ

ТУРБО ЭФФЕКТ

КАК ДОБИТЬСЯ ЭКСТРЕМАЛЬНОГО УСПЕХА
ЗА НЕРЕАЛЬНО КОРОТКИЙ СРОК

#ИДУНАПОДВИГ



Книги для супергероев

Шейн Сноу

**Турбоэффект. Как добиться
экстремального успеха за
нереально короткий срок**

«ЭКСМО»

2014

УДК 159.9
ББК 88.3

Сноу Ш.

Турбоэффект. Как добиться экстремального успеха за нереально короткий срок / Ш. Сноу — «Эксмо», 2014 — (Книги для супергероев)

ISBN 978-5-699-84043-4

Опередите время! Используйте быстрые пути достижения успеха от лучшего новатора в СМИ по версии Forbes. Журналист The New Yorker, Time и Washington Post Шейн Сноу делится правилами головокружительного успеха в своей дебютной книге. Почему одни люди мгновенно достигают невероятного успеха и славы, а другие работают всю жизнь и остаются неизвестными? Шейн Сноу не только отвечает на этот вопрос, но и предлагает использовать "реактивные" приемы, чтобы ускорить собственный успех. Он рассказывает истории людей, которые рискнули мыслить и действовать "по-другому" и благодаря этому опередили время. Это новый Гладуэлл! Каждый продвинутый житель 21 века должен обязательно прочитать эту книгу! Scott Gerber, Founder, Young Entrepreneurs Council Эта книга – настоящий манифест для тех, кто ни при каких условиях не согласится остаться незамеченным. Financial Times

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-699-84043-4

© Сноу Ш., 2014

© Эксмо, 2014

Содержание

Вступление	7
Срезать	15
Конкурентоспособное преимущество	16
Взлететь	17
Часть первая	19
Глава первая	19
I	19
II	22
III	26
IV	28
Глава вторая	31
I	31
II	33
III	36
IV	40
V	41
Глава третья	44
I	44
II	47
III	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Шейн Сноу

Турбоэффект. Как добиться экстремального успеха за нереально короткий срок

Shane Snow

Smartcuts: How Hackers, Innovators and Icons Accelerate Business

Copyright © 2014 by Shane Snow

© Андреев А.В., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

Вступление

Как им это удается быстрее, чем остальным?

Однажды холодным утром в начале 2007 г. Натан Паркинсон побил мировой рекорд прохождения классической игры¹ Super Mario на видеоприставке. И я был свидетелем того, как ему это удалось.

Это произошло в небольшом студенческом городке Рексбург, штат Айдахо, где проживает 25 000 жителей. В то утро Натан должен был находиться на занятиях. Я вышел из своей спальни с рюкзаком в руках и увидел зрелище, к которому уже давно привык. Шторы в комнате были закрыты. Свет выключен. В углу мертвенным светом мерцал 20-дюймовый экран ТВ, рядом с которым по-турецки сидел Натан. Его очки висели на кончике носа. Тонкие белые сальные волосы стояли дыбом оттого, что он несколько недель не мыл голову. На ручке кресла устроился его лучший друг Томми – худющий парень без рубашки. Эту ночь, как и многие ночи перед тем, Томми спал на диване в гостиной нашего с Натаном номера в студенческом общежитии и не платил за это удовольствие ни копейки. Томми, как и Натан, посвящал все свое время видеоиграм.

Я уже давно привык в 8 часов утра прощаться и с Натаном, и с Томми. Я спешил на лекцию по экономике, а у них еще оставалось сил на пару часов игры на GameCube. Однако в тот день они играли на олдскульной приставке Nintendo, что мне показалось немного странным. Кроме того, я заметил, что Томми установил в комнате треногу с видеокамерой.

«Натан хочет побить мировой рекорд прохождения игры Super Mario», – объяснил мне Томми.

Я присел и стал смотреть.

* * *

Компания Nintendo Entertainment System в 1986 г. взорвала мир геймеров, выпустив игру Super Mario Bros. Можно сказать, что компьютерные игры начались именно с этой игры. На протяжении двадцати лет «Супер Марио» была самой продаваемой видеоигрой в мире, и общие продажи приставки составили 40 млн.

В игре «Супер Марио» насчитывается 32 уровня², или миссии, объединенных в общей сложности в восемь «миров». В каждом мире существуют свои препятствия, свой отличный от других ландшафт и антураж и, конечно, все более сложные для прохождения противники. На прохождение каждого из уровней игроку дается 400 секунд, которые на самом деле чуть короче обычных секунд. Теоретически игру можно полностью пройти за время от одного до двух часов, если, конечно, ты не успеешь «умереть».

Игрок в «Супер Марио» должен освоить технику прохождения препятствий. Если игрок прикаснется к злодею или упадет в одну из многочисленных ям, ему придется начинать уровень с самого начала. В общем, на освоение всех приемов ведения игры уходит

¹ «...мировой рекорд прохождения классической игры»: если точнее, то категория, в которой Натан Паркинсон побил мировой рекорд, называлась Super Mario All-Stars / NTSC-Super Mario Bros. Minimalist Speed Run. / Минималистический скоростной забег. Существует специальный картридж для Super Mario All-Stars, который незначительно отличается от оригинального NES картриджа приставки. Кроме того, существуют мировые рекорды по каждому отдельному картриджу. Рекорд Натана был подтвержден компанией Twin Galaxies, под заголовком World Records: Super Mario All-Stars/NTSC-Super Mario Bros. Minimalist Speed Run, <http://www.twingalaxies.com/operator.php?gameid=5632&platformid=32&variationid=17228> (проверено 27.05.2013).

² «В игре Super Mario Bros 32 уровня»: все, что вы хотели бы узнать про игру Super Mario Bros. написано в Super Mario Wiki «Super Mario Bros.», http://www.mariowiki.com/Super_Mario_Bros.

масса времени. После того как вы израсходовали имеющиеся у вас три жизни, игру надо начинать сначала.

В то утро, спустя 22 года после выхода «Супер Марио»³, Натан пытался побить мировой рекорд прохождения игры, составлявший 33 минуты 24 секунды. И тем утром в Айдахо Натан столкнул злодея Боузера (Bowser) в раскаленную лаву и закончил игру за 6 минут 28 секунд.

Постойте-постойте...

* * *

Как можно в 5 раз улучшить результаты мирового рекорда прохождения самой продаваемой видеоигры в мире?⁴

Только тот, кто провел детство за пультом управления игры с большими красными кнопками, может догадаться, что подобного результата можно добиться лишь при использовании телепортационных труб – Warp Pipes, которые позволяют игроку выйти на следующие уровни, уменьшая время игры.

На всем протяжении игры Марио встречает на своем пути много больших зеленых труб. Некоторые из них забиты, и выйти из них можно, только повернув назад. Часть труб ведет в канализацию. Марио – сантехник, поэтому ему нравится залезать в трубы, которые нередко выходят в подземные комнаты, где он может собирать монеты и грибы. Из этих подземных комнат можно по трубам снова выйти на поверхность.

Разработчики игры создали несколько секретных труб. Они ведут не в вонючие отстойники с плохими грибами и всякой нечистью, а в новые миры, что дает Марио возможность перескакивать сразу несколько уровней игры.

Многие фанаты игры считают, что эти телепортационные трубы были созданы разработчиками для себя: чтобы им было удобнее перемещаться внутри игры, и требовалось начинать игру сначала, когда они работали или тестировали какой-то ее определенный уровень. Другие фанаты придерживаются мнения о том, что разработчики специально придумали эти трубы в качестве подарка для любителей игры.

Натан не ломал себе голову над вопросом, зачем именно в игре существуют телепортационные трубы, а смело направлял Марио прямо в них. Его Марио, как вихрь, пронесся по уровню 1–1, потом пробил потолок на уровне 1–2 и с дикой скоростью побежал по самому верху уровня, после чего вышел в секретную комнату с телепортационными трубами, ведущими в миры 2, 2 и 4. Натан, понятное дело, выбрал мир № 4.

Марио Натана бежал изо всех сил, останавливаясь только для того, чтобы съесть гриб, – больше для того, чтобы хватило сил оставить позади двух «Братьев-молотков» (в действительности Натану пришлось пройти последний уровень дважды). Потом он взобрался по секретной лозе, которая вывела его к очередной телепортационной трубе в мир № 8, где он уже принял честный бой и победил всех.

³ «В то утро, через 22 года после выхода «Супер Марио»: Super Mario Bros. иногда путают с оригинальной NES, вышедшей в 1986 г. Занятно, что никто не знает, когда именно появилась первая игра. Фрэнк Сифалди: «Грустно, но правда: мы не можем доказать, когда именно вышла первая игра Super Mario Bros». (Frank Cifaldi, Sad but True: We Can't Prove When Super Mario Bros. Came Out, блог Gamasutra, http://gamasutra.com/view/feature/167392/sad_but_true_we_cant_prove_when_.php).

⁴ «...самая продаваемая видеоигра в мире»: согласно данным Гиннесс, Книга рекордов Гиннесса «Самая продаваемая видеоигра», Guinness Book of World Records, Best Selling Video Games, http://web.archive.org/web/20060317005503/http://www.guinnessworldrecords.com/content_pages/record.asp?recordid=52404 (проверено 15.02.2014). Однако Wii Sports побил этот рекорд в 2013 г., продав более 80 млн экземпляров. Nintendo «Самая продаваемая видеоигра», Top Selling Software Sales Units, <http://www.nintendo.co.jp/ir/en/sales/software/wii.html> (проверено 15.02.2014).

Я не стал ждать, что произойдет потом, и ушел, чтобы не опоздать на лекцию по экономике. Могу представить себе, какой победный танец увидела наша поганая квартирка, когда Натан окончил игру. После занятий я вернулся и посмотрел запись игры. Затем я рассказал об увиденном всем, кого я знал.

Надо ясно понимать, что закончить «Супер Марио» за шесть минут, даже используя секретные трубы, невозможно, если ты не являешься превосходным игроком. Само наличие телепортационных труб не гарантирует, что ты обязательно выиграешь. Их использование дает возможность не «зависать» на уровнях, которые ты уже и так умеешь проходить.

На самом деле эта книга не о видео или компьютерных играх. И не о драматизме победы Натана, и даже не о том, что через несколько лет его рекорд был побит.

Это книга о телепортационных трубах в реальной жизни.

* * *

Чтобы заработать миллиард долларов, нефтяному магнату Джону Рокфеллеру понадобилось 46 лет.⁵ Он зубами и когтями прогрыз и пробил себе дорогу в бизнесе XIX века. В 1863 г. у него был всего один нефтеперерабатывающий заводик. За два десятилетия он проложил трубопроводы, купил конкурентов и построил империю.

Через семьдесят лет, в 1980-х гг., компьютерщик Майкл Делл (Michael Dell) стал миллиардером за 14 лет,⁶ Билл Гейтс – за 12.⁷ В 1990-х гг. создатели Yahoo Джерри Янг и Дэвид Фило (Jerry Yang, David Filo) стали миллиардерами всего за 4 года.⁸ Основателю *eBay* Пьеру Оmidьяру (Pierre Omidyar) потребовалось на это три года.⁹ В самом конце прошлого века отец Groupon'a Эндрю Мейсон (Andrew Mason) стал миллиардером за всего два года.¹⁰

Я не отрицаю, что со времен Рокфеллера произошла определенная инфляция. Тем не менее сложно спорить с тем, что люди, которые мыслят нестандартно и по-новому, могут быстрее осуществлять свои мечты, богатеть и влиять на окружающий мир. Бесспорно, чаще всего такие прорывы мы наблюдаем в областях новых технологий и в телекоме.

«Вдумчивая и тщательная оценка развития технологий¹¹ дает все основания утверждать, что технологические изменения носят экспонентный характер, – утверждает писа-

⁵ «Чтобы заработать миллиард долларов, нефтяному магнату Джону Рокфеллеру»: история Рокфеллера хорошо известна, но в 1994 г. в New York Times появилась история о его доме на 54-й улице в Нью-Йорке (недалеко от кафе, в котором я написал большую часть этой книги). Эта статья преподносит историю с юмористической точки зрения: Кристофер Грей «Городские пейзажи/Дом Рокфеллера: пристанище экономного миллиардера рядом с Пятой авеню» (Gray, Christopher «Streetscapes/The Rockefeller City House; Pied-a-Terre off Fifth for a Parsimonious Billionaire», New York Times, 22.05.1994, <http://www.nytimes.com/1994/05/22/realestate/streetscapes-rockefeller-city-house-pied-terre-off-fifth-for-parsimonious.html>).

⁶ «Компьютерщик Майкл Делл (Michael Dell) стал миллиардером»: историю Дела можно прочитать в его биографии: Michael Dell Biography, <http://www.biography.com/people/michael-dell-9542199>.

⁷ «Билл Гейтс за 12 лет»: Гейтса миллиардером объявил журнал Forbes: «400 самых богатых людей в Америке» (400 Richest People in America, Forbes, октябрь 1987).

⁸ «Создатели Yahoo Джерри Янг и Дэвид Фило стали миллиардерами»: Bloomberg News сообщили о том, что Фило стал миллиардером 3 июля 1998: «Основатель Yahoo становится миллиардером» Yahoo Founder Attains Billionaire Status, Los Angeles Times, <http://articles.latimes.com/1998/jul/03/business/fi-329>. Вскоре после этого 12.10.1998 журнал Time написал о том, что Янг стал миллиардером: No. 6 Jerry Yang, Time, <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2044757,00.html>

⁹ «Пьеру Оmidьяру»: Оmidьяр стал миллиардером в 1998 г. Pierre Omidyar, Forbes, <http://www.forbes.com/profile/pierre-omidyar/>.

¹⁰ «...в конце прошлого века.»: Эндрю Мейсон стал миллиардером благодаря своей компании Groupon в январе 2011 благодаря вливанию венчурного капитала. По данным оценки стоимости компании в 15 млрд долларов, о которой сообщили Эндрю Росс Соркин и Эвелин Русли (Andrew Ross Sorkin, Evelyn M. Rusli) «Groupon начинает I.P.O., стоимость компании может составить 15 млрд долларов (Groupon Advances on I.P.O. That Could Value It at \$15 Billion, New York Times, 13.01.2011, <http://dealbook.nytimes.com/2011/01/13/groupon-readies-for-an-i-p-o/>. В ноябре 2010 г. компании Groupon было два года: (Песня, которую я слушал, расписывая предыдущие семь цитат: shanesnow.com/song1).

¹¹ «Вдумчивая и тщательная оценка развития технологий»: Рэй Курцвайл «Закон увеличения возврата вложений»,

тель Рэй Курцвайл, исследующий тему будущего, в известном эссе «Закон увеличения возвращения вложений» (Ray Kurzweil, The Law of Accelerating Returns), и продолжает: – «Нас ждет не век прогресса, каким был XX. Нас ждет 20 000 лет прогресса в пересчете на скорость прогресса нашего времени». Здравствуй, «Звездный путь»!¹²

Тем не менее многие отрасли промышленности продолжают жить и работать, как много лет назад. Большинство крупных предприятий прекращают стремительно расти всего через несколько лет после их основания.¹³ В некоторых случаях наше традиционное образование оказывается столь медленным и неповоротливым, что венчурные капиталисты платят молодым гениям за то, чтобы те не ходили в школу и основывали интернет-компании.¹⁴ Это значит, общепринятое представление о факторе соотношения новаторства и успешной карьеры мало изменилось со времен позапрошлого века.

Возможности человечества растут не по дням, а по часам, однако мы полагаем, что на решение сложных социальных проблем таких, как неравноправие и преступность, и даже создания более инновационной медицины, потребуются жизни нескольких поколений. Мы можем очень многое, и, несмотря на это, зачастую нас продолжают сковывать принятые за нас представления и рамки.

Надо честно вкалывать – это все знают, но о том, что стоит быть еще и умным, говорят мало.

Однако кто-то умудряется создать *eBay* за то время, за которое большинство из нас не успевают и дом построить. Выберите в истории человечества любой период, любой уголок нашей планеты, возьмите любую отрасль промышленности, и будьте уверены в том, что всегда существовала определенная когорта людей, которые не следовали общим правилам, но умудрялись очень многое сделать за очень короткое время. Чаще всего эти люди, как и хакеры, нарушают правила и находят новые, короткие пути для получения впечатляющих результатов и достижений.

Вот вопрос: можно ли научиться пониманию этих путей и способов достижения успеха?

* * *

Представьте себе, что вы ведете машину. Глубокая ночь, страшный дождь с ураганом. На дороге вам встречаются трое людей: престарелая женщина, которую, кажется вот-вот кондратий хватит; друг, который однажды спас вам жизнь, и девушка (или парень) вашей мечты. А в машине у вас всего одно лишнее место. Кого бы вы выбрали?

(Ray Kurzweil «The Law of Accelerating Returns», 07.04.2001, <http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns> (проверено 15.02.2014). Компьютер, стоивший в 1990 г. 1,7 млн долларов, был в состоянии провести 17 млн операций в секунду. В 2003 г. стандартный компьютер Dell был в состоянии произвести 4 млрд операций в секунду и стоил 1600 долларов Ричи Кинг «Взлет машин» (Ritchie King The Rise of the Machines, Popular Science), <http://www.popsoci.com/content/computing> (просмотрено 15.02.2014).

¹² Star Trek – имеется в виду оригинальный ТВ-сериал 60-х гг., а не все современные ремейки. – Прим. перев.

¹³ «Большинство крупных предприятий перестает стремительно расти»: 87 % крупных предприятий перестает расти по данным исследователей Мэтью Олсона и Дерика ван Бевера (Matthew S. Olson. Derek van Bever) «Точка остановки: большинство компаний перестает расти – но ваша не обязана» (Stall Points: Most Companies Stop Growing-Yours Doesn't Have To, Yale University Press, 2009).

¹⁴ «венчурные капиталисты платят»: Питер Тиел (Peter Thiel) один из первых инвесторов в Facebook основал Фонд Тиеля (Thiel Foundation), который предлагает умным молодым людям не учиться в колледже, а получить инвестиции для создания компаний. Подробнее о грантах фонда на <http://www.thielfellowship.org/become-a-fellow/about-the-program/> (просмотрено 15.02.2014).

Для выбора каждого есть свои веские причины. Старушке необходимо помочь. Старому другу надо вернуть должок. И конечно, грядущие плодотворные взаимоотношения с предметом своей мечты будут иметь в вашей жизни долгие последствия.

Так кого вы выберете?

Конечно, старую женщину. Ключи от машины вы даете лучшему другу, а сами остаетесь ждать автобуса вместе с объектом своей мечты и вожделений.

Приведенное выше решение является классическим примером латерального мышления.

Гениальное решение приходит только тогда, когда смотришь на проблему под новым углом.

Новые идеи возникают, если мы ставим под вопрос самые базовые предположения о ситуации (в данном случае то, что вы в состоянии спасти только одного человека).

На страницах этой книги я расскажу о том, как на протяжении истории те, кто стремится достигнуть на порядок большего, используют латеральное мышление. Я постараюсь убедить вас в том, что кратчайший путь к успеху всегда нетрадиционный и что следует по-новому взглянуть на общепринятые представления в достижении успеха. И наконец самое важное – приблизить успех в жизни и бизнесе могут далеко не только миллиардеры и промышленные воротилы.

Но сначала я быстро расскажу две истории, которые объясняют название этой книги Smartcut¹⁵.

* * *

Когда Бенджамину Франклину было 16 лет, он писал фантастические рассказы. Его старший брат Джеймс работал в типографии газеты New-England Courant. Джеймсу не нравилось то, что писал его младший брат, и он отказался помочь ему напечатать одну из его историй. Тогда Бенджамин стал писать эссе на культурные темы, подписанные псевдонимом «Миссис Молчание-золото», и подкладывать их под дверь типографии.

Джеймс начал публиковать эти эссе, и они стали очень популярными. Джеймсу и его друзьям казалось, что они написаны их умным сверстником. Постепенно эссе стали одним из самых популярных разделов газеты и очень полюбили ее читатели.

В один прекрасный день Бенджамин перестал подкладывать свои эссе под дверь типографии, после чего Джеймс Франклин опубликовал в газете объявление следующего содержания.

«Если кто-либо сможет предоставить информацию о том, жива ли миссис Молчание-золото, где она находится, проживает ли она в городе или в деревне и находится ли она в добром здравии, можно ли с ней поговорить или передать ей письмо, мы будем крайне признательны этому человеку за его труды».¹⁶

¹⁵ Буквально «срезать по-умному». – *Прим. перев.*

¹⁶ «Если кто-либо сможет предоставить информацию»: Джеймс Франклин (James Franklin, New-England Courant, 03.12.1772, <http://founders.archives.gov/documents/Franklin/01-01-02-0021>). Письма миссис Молчание-Золото можно найти в Сети, а также в книге Франклина «Молчание-Золото, Вечно Занятая и другие ранние работы», «Benjamin Franklin Silence Dogood, the Busy-Body, and Early Writings (Library of America, 2002). Замечательный анализ того, как Франклин использовал латеральное мышление и псевдонимы в целях пошатнуть статус-кво: читайте Уильям Пенкак «Представитель мира XVIII века: трикстер Бенджамин Франклин» (William Pencak, Representing the Eighteenth-Century World: Benjamin Franklin, Trickster. Penn State University, http://www.trinity.edu/org/tricksters/trixway/current/vol_3/vol3_1/Pencak2.htm (просмотрено 15.02.2014). Кроме того, есть прекрасная биография Франклина (Benjamin Franklin. The Autobiography of Benjamin Franklin), которую можно скачать на сайте Проекта Гутенберг (Project Gutenberg) <http://www.gutenberg.org/ebooks/148>.

* * *

Джеймс был в шоке, когда узнал, кем в действительности оказалась миссис Молчание-золото. Бенджамин уехал в Филадельфию, где стал государственным деятелем и талантливым изобретателем. Бенджамин – прекрасный пример человека, который не останавливается перед сложностями, не дает остановить себя условностям и делает то, что считает нужным. И когда ему не дали возможности осуществить то, что ему хотелось и на что он был способен, он нашел способ обойти все препоны.

Через триста лет после него другой американский парнишка по имени Фрэнк Уильям Абигнейл-младший тоже прикидывался тем, кем не являлся. История его жизни рассказана в известном кинофильме Стивена Спилберга под названием «Поймай меня, если сможешь». Абигнейл «разводил» людей: он изображал из себя адвокатов, пилотов пассажирских авиалайнеров и докторов. Он подделывал подписи на чеках и путешествовал по стране, переодевшись пилотом пассажирских авиалиний.

«Тогда все это я делал для того, чтобы выжить», – вспоминает Абигнейл. Но хотя внешне его жизнь была успешной, он все больше и больше врал, и постепенно смыслом его существования стало стремление дожить до вечера так, чтобы его не поймали.

«Потом меня приговорили к двенадцати годам тюрьмы».

Есть разница в действиях Абигнейла и Франклина: первый обманывал людей, а второй создавал своим трудом дополнительную ценность для окружающих. Франклин латерально решал проблемы, вызванные условностями общества. А каким бы обаятельным ни был Абигнейл, он был всего лишь жуликом, за что в конечном счете и поплатился.

Это разница между быстрым, но краткосрочным выигрышем, описываемым понятиями «срезать» или «сорвать куш», если вам угодно (что по-английски можно передать составным словом *shortcut*), и успехом долгосрочным – основанном на сообразительности, то есть умением «срезать по-умному».

Если в самом понятии «срезать» заложена определенная безответственность и отсутствие морали, то понятие *smartcuts* подразумевает достижение цели абсолютно законным и нравственным способом. Просто достигать большего, прилагая смекалку, но не оставлять за собой негативных хвостов.

Абигнейл выбрал быстрый куш и потом пожалел об этом, а портрет Франклина украшает стодолларовую купюру.

После выхода из тюрьмы Абигнейл еще три десятилетия расплачивался перед обществом, работая на ФБР, причем без зарплаты. В конце концов он открыл частное сыскное бюро и познакомился со своей будущей женой во время выполнения задания. У них родились трое детей. «Настоящий успех не связан с количеством зарабатываемых денег или тем, хорошо ли у меня подвешен язык и как решаю проблемы, с которыми мне приходится сталкиваться, – говорит он. – Гораздо важнее, какой я отец».

Я надеюсь, что, читая о судьбах ачиверов¹⁷, то есть тех, кто многого добивается, мы не будем забывать пример Абигнейла. Для некоторых успех – это деньги. Для других – признание, популярность, продвижение по службе, много свободного времени, возможность изобретать продукты, создавать предприятия, добиваться серьезных успехов и прорывных результатов. В этой книге мы поговорим о людях и о компаниях, которые оказали позитивное влияние.

¹⁷ От англ. *achiever*, т. е. тех, кто добивается и достигает. – Прим. перев.

Настоящий успех имеет прямое отношение к тому, улучшаем ли мир, одновременно увеличивая размер своего банковского счета.

* * *

Я начал изучать эту тему, еще когда переехал в Нью-Йорк и писал для Fast Company и ряда других изданий. В те времена сообщество интернет-предпринимателей еще только стало появляться. Я был молодым репортером и освещал развитие интернет-предпринимательства на примере стартапа Foursquare, который за полгода разросся от трех парней с ноутбуками в миллион пользователей, или сервиса Tumblr, 26-летний создатель которого продал свое предприятие за 1,1 млрд долларов, после того как число пользователей Tumblr перевалило за миллион. Я наблюдал, как люди из старого медицинского оборудования изготавливали управляемых через Интернет роботов, и был свидетелем того, как количество членов New York Tech Meetup (туса нью-йоркских технарей) выросло с нескольких сотен человек до 35 000.

По долгу службы я следил за деятельностью нескольких групп, своего рода клубами ачиверов, вроде Совета молодых предпринимателей (Young Entrepreneur Council) и объединения «Песочница» (Sandbox Network), часто именуящими себя «Ачиверами до тридцати лет» (achievers Under 30). Это те ребята, которые бросают институты, чтобы питаться макаронами и заниматься тем, что может изменить мир.

Я находился рядом с ними, и конечно, они меня вдохновляли. В конце концов я открыл свой собственный стартап Contently (о котором, если это вам любопытно, вы можете узнать по ссылке shanesnow.com/contently). Все это привело к тому, что стал членом нескольких групп: «Тридцать человек до тридцати лет из Forbes's и Inc (англ. Forbes's and Inc.'s 30 Under 30)», «Звезды-технари» (TechStars) и «Нью-йоркское сообщество венчурных предпринимателей» (NYC Venture Fellows) – в общем, разных платформ, объединяющих новаторов с большими амбициями.¹⁸

Совершенно неожиданно для себя я, простой парень из Айдахо, стал общаться с удивительными людьми: начиная от создателей компаний, которые меняли мир, и до изобретателей, которые стремились найти решение проблеме безработицы в Индии. Мне очень повезло, и я мог лично изнутри наблюдать, как люди успевали проделать совершенно сумасшедшие вещи в очень сжатые сроки и в непростительно молодом возрасте. И я об этих людях писал.

А потом я задал себе вопрос: Так почему же они умеют двигаться так быстро?

Эта книга выросла из несчетного количества часов исследований, сотен интервью, а также тщательного анализа массы академических статей и изданий, пытающихся найти ответ на этот вопрос. Вначале я концентрировался на общих алгоритмах работы хай-тек компаний, ставших успешными очень быстро, но потом понял, что их поведение, по сути, было логическим продолжением того, чего многие успешные люди добивались в разных отраслях промышленности и в разные исторические эпохи.

Эта книга – и дань уважения, и вступление в дискуссию по темам, освещенным в ряде изданий, настоятельно рекомендуемым мною для прочтения (с их списком можно ознакомиться по адресу: shanesnow.com/booklist). В книге вы найдете много передуманного и

¹⁸ «я открыл свой собственный стартап Contently»: компанию Contently, Inc. я основал со своими друзьями Джо Коулманом и Дейвом Голдбергом (Joe Coleman, Dave Goldberg) в декабре 2010-го. Миссия компании: улучшение состояния медиа, а также жизни потребителей, креаторов и брендов посредством прекрасных историй. За время написания этой книги доход компании вырос на 400 %, к нам присоединилось 20 000 журналистов, и компания получила 9 млн долларов венчурного капитала. Подробнее об этом читайте на shanesnow.com/contently.

дополненного. Я думаю, что это вообще первая попытка кодификации путей достижения быстрого успеха на протяжении долгой истории человечества.

Давать какие-то конкретные рекомендации непросто. Советы, способные сделать богатым древнегреческого торговца в далеком от метрополии городе, не эффективны для создания успешного бизнеса в наши дни. Аналогично приемы, которые сейчас используют интернет-стартапы, через пять лет не будут никого интересовать. Тем не менее уроки латерального мышления имеют общую основу и будут понятны и полезны тем, кто хочет в жизни чего-то добиться, будь то на работе, в спортзале, в искусстве, образовании – в различных областях: от социальной деятельности до личностного развития, от крупных компаний до стартапов.

Эти общие черты мы будем исследовать в каждой из последующих девяти глав, описывающих стереотипные образы действий. Я сгруппировал эти образы действий по трем категориям, которые в книге отражены тремя частями.

Срезать

История о старушке, попавшей в бурю, вам уже знакома. Вы не обратили внимание на то, что в рамках самого выигрышного сценария вам надо выйти и промокнуть? Ученые и хакеры нередко мыслят новаторски. Вам нужен один длинный шнур, а у вас всего два коротких? Отрезаете каждый с одной стороны и соединяете вместе. Или вы хотите перевести в цифру библиотеку старинных книг, при этом не шевельнув для этого даже пальцем?¹⁹ Правильно: попросите – и это для вас сделают тысячи пользователей Интернета. Вы же неоднократно заполняли сочетания букв и цифр в так называемом «капче»²⁰, подписываясь на что-то или заказывая что-то через Интернет. Вот именно это и есть пример того, как вы заставляете кого-то что-то для вас сделать.

В современной культуре «хакером» называют не только взломщика систем или ученого-компьютерщика, а всех тех, кто в состоянии найти латеральное решение проблемы. (И если вы вспомните, то отношение к хакерам на начальном этапе развития Интернета было совсем другим.) Вам никак не удастся распечатать твердый пластик упаковки, в котором вы купили новые наушники? Сделайте это открывалкой для пробок и банок. Быстро и без усилий. Машине не снести вас четверых? Отдайте свое место и переждите бурю с человеком своей мечты.

В первой части книги мы поговорим о том, как некоторые используют латеральное хакерское мышление для достижения успеха. И становятся президентами крупных компаний всего за несколько лет (у всех остальных на это уходит тридцать лет). О том, как какой-нибудь неизвестный комик попадает на передачу Saturday Night Live и каким образом количество пользователей интернет-компании за несколько месяцев переваливает за миллионы.

Латеральное мышление не избавляет от работы, но помогает избавиться от лишних рабочих циклов.

Срезав путь к успеху, ачивер начинает искать новые конкурентные преимущества, о которых мы и поговорим в одноименной части книги.

¹⁹ «Или вы хотите перевести в цифру библиотеку»: да, чтобы получать по электронной почте, заполните анкету и поставьте свою подпись за то, чтобы перевести в цифровой носитель старые книги. «Что такое рекапча?» (What Is Recaptcha, <http://www.google.com/recaptcha/learnmore> (просмотрено 15.02.2014)).

²⁰ Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart – полностью автоматизированный публичный тест для различения компьютеров и людей. – *Прим. перев.*

Конкурентоспособное преимущество

Представьте себе, что вы занимаетесь ремонтом старого дома, из стены которого торчит гвоздь, который вам надо вынуть. У вас в руках молоток с загибом для вынимания гвоздей. У вас никак не получается вынуть гвоздь.

В данной ситуации есть несколько путей развития сюжета. Можно, конечно, сдаться, а можно представить себе, что вам позарез необходимо вынуть гвоздь. Как вариант можно напрячься и изо всех сил попытаться вытащить злополучный гвоздь. Или набраться терпения и заниматься этим очень долго. Но тогда вы так устанете, что на циклевку пола у вас уже не останется сил.

Традиционный вариант решения проблемы был бы следующим: работать по 100 часов в неделю, ни на секунду не теряя веры, бредить успехом и вкладывать больше, чем все остальные. То есть если надо, голыми руками вынуть этот гвоздь. Сделать все по-старинке, по-честному трудолюбиво.

Еще можно признать поражение и позвонить своему самому сильному другу – попросить его вынуть гвоздь. Вам меньше работы, но вы создали работу другому. А если вдруг вам необходимо вытащить не один, а 70 гвоздей? Вот такой совет чаще всего дают в подобной ситуации: аутсорсить сложную часть работы и выиграть в качестве посредника. Это дешевый способ.

Самым простым решением было бы не тратить попусту энергию и не звонить другу, а найти кусок трубы, вставить в него ручку молотка и использовать трубу как рычаг. Такого обхождения не выдержит ни один гвоздь. Закон рычага,²¹ открытый греческим математиком Архимедом, гласит: чем длиннее рычаг, тем меньше усилий потребуется.

Вот это уже по-умному.

Представим себе, что конкурентное преимущество – это подход всех тех, кто хочет чего-то в жизни добиться. Это то, что получается, когда оставляющая желать лучшего система школьного образования неожиданно порождает гения. Это случается, когда никому не известные бездомные исполнители получают Грэмми.

²¹ «Закон рычага»: этот закон доходчиво объяснен в книге Хитер Хасана «Архимед: отец математики» (Heather Hasan, Archimedes: The Father of Mathematics, Rosen Publishing Group, 2006, 73.)

Взлететь

Не буду хвастать тем, что преуспеваю в каком-либо виде спорта, но одно мне очень хорошо удавалось – фигуры на гимнастических кольцах.

Я был худым рыжеволосым мальчишкой в начальной школе. На школьной игровой площадке висело два ряда колец, подвешенных на железных цепях. Надо было, перебивая руками, «пройти» определенное расстояние, вися в воздухе.

Моей длины рук не хватало, чтобы дотянуться до следующего кольца, но я решил эту проблему как настоящий олимпиец. Я изо всей силы раскачивался на одном кольце, чтобы достать до следующего. Однако, начав раскачиваться, мне уже было сложно остановиться, поэтому я так и доходил до конца препятствия, перепрыгивая с одного кольца на другое, никогда долго не держась за два кольца одновременно.

То, что я в глубоком детстве выделялся на кольцах, можно сравнить с поведением предприимчивых молодых людей, о чем мы поговорим в третьей главе. Мы обсудим некоторые принципы, благодаря которым сообразительные люди идут против течения, отрицают принятые условности и становятся знаменитыми.

Эта книга о том, как «ботаники» и «повернутые» на новых технологиях люди создают новый мир.

Каждый из нас может добиться, чтобы его мечта осуществилась.

* * *

Замечу, что некоторые содержащиеся в книге идеи могут показаться неоднозначными. Но я не стремлюсь противоречить исключительно из духа противоречия, лишь надеюсь подтолкнуть вас к мысли о том, что люди, о которых я пишу, добиваются успеха именно благодаря нестандартному латеральному мышлению.

В последующих главах я объясню, почему детям не стоит заучивать наизусть таблицу умножения, в чем недостатки ранних стартаперов (считавших, что надо быстро и часто банкротиться), а также расскажу о важности не столько опыта, сколько поступательного момента – ощущения правильности действия, которое служит самым надежным предсказанием успеха.

Мы обсудим распространенное представление о том, что каждому нужен наставник и чувство благодарности, которое человек должен испытывать к наставнику. И я постараюсь доказать, что представление, будто создать большой бизнес гораздо сложнее, чем мелкий, – ошибочно «с точностью до наоборот».

Талант и удача – необходимые составляющие успеха, однако, как и во многих кулинарных рецептах, эти ингредиенты можно заменить на другие. Мне кажется, единственной действительно неотъемлемой составляющей успеха является труд. Эта книга написана не для тех, кто надеется построить успешное предприятие, не приложив труда. И она не даст вам точных указаний, как именно можно добиться успеха. Она повествует об общих чертах, которые можно проследить в историях успеха тех людей, которые не желали, чтобы их труд пропал впустую, не соглашались ждать и принимать на веру представление, будто достигнуть успеха можно только одним способом.

Многие полагают, что осуществление мечты во многом зависит от удачи. Но те, кто быстро становится успешными и в наши дни, берут удачу в свои руки (правда, иногда они могут оказаться такими скромными, что стесняются это признать).

Многие из нас безоговорочно принимают навязываемое течение жизни и становятся чересчур пассивными, обманывая себя: «Если я буду долго и упорно работать, со мной произойдет что-нибудь хорошее».

К концу книги я надеюсь убедить вас в том, что на удачу можно повлиять, что счастливые совпадения случаются, что на условности лучше всего просто наплевать. И что в наши дни можно добиться успеха (какой бы смысл лично вы ни вкладывали в это понятие) иными путями, нежели в прежние времена.

* * *

Спустя 16 месяцев после того утра в Рексбурге, штат Айдахо, парень по имени Эштон улучшил рекорд Натана на 26 секунд. (Натану пришлось дважды пройти последний уровень, поскольку его «убила» летающая черепаха. Если бы не это, он бы тоже закончил игру на полминуты быстрее.) Сейчас рекорд по прохождению «Супер Марио» составляет 5 минут 8 секунд и принадлежит человеку по имени Скотт Кесслер.²² Я абсолютно уверен в том, что и этот рекорд будет побит.

Что общего между самым молодым обладателем Нобелевской премии и первоклассной детской больницей? Что делают самые быстро растущие медиакомпании мира, что отличает самых известных кардиохирургов и какие качества помогают молодым американским президентам набирать голоса избирателей? Что нового и полезного мы можем узнать у популярных электронных музыкантов, дизайнеров спортивной обуви и фанатов своего дела в самых разных областях? Как это может помочь мечтателям, амбициозным людям и создателям бизнеса?

Уверяю вас, что все мы можем очень многому научиться у молодых людей, ставших успешными быстро.

²² «Современный мировой рекорд»: по прохождению игры Super Mario Bros принадлежит Скотту Кесслеру (Scott Kessler) и составляет 5:08 мин согласно «Мировым рекордам», Twin Galaxies (World Records: Super Mario Bros. NTSC Minimalist Speed Run, Twin Galaxies, <http://www.twingalaxies.com/operator.php?gameid=411&platformid=23&variationid=5717> (просмотрено 27.05.2013)).

Часть первая Срезать

*Если у вас в голове есть мозги, а на ногах ботинки, можете идти,
куда пожелаете.*

Доктор Сьюс²³

Глава первая Обогнать всех *Как обменять зубочистку на байдарку?*

I

Вот уже более 200 лет в Штатах происходит что-то странное – наши президенты почему-то гораздо моложе наших сенаторов.²⁴

Средний возраст принимающего присягу президента составляет 55 лет. Средний возраст американского сенатора, начинавшего свою карьеру в Конгрессе (на момент написания этой книги), – 62 года. А для конгрессменов – 57 лет.²⁵

И это совсем не новая тенденция. Со времен написания Конституции наши президенты были, как правило, моложе конгрессменов. Хотя некоторые кандидаты становились прези-

²³ Dr. Seuss, Теодор Сьюз Гейзель (1904–1991) – американский детский писатель и мультипликатор.

²⁴ «Президент США вступает в должность»: более подробно о биографических источниках жизни президентов, расчет их возраста, периода политической активности, а также времени, проведенного на государственной службе, вы можете узнать по ссылке shanesnow.com/presidents. Со времен Линкольна средний возраст, в котором американские президенты вступали в должность, составляет 55 лет. Возраст отцов-основателей страны и президентов до Линкольна был несколько выше – от 57 до 58 лет. На протяжении первых 100 лет существования США средний возраст конгрессменов составлял от 40 до 50 лет и перевалил за 50 в середине 1800-х гг. Начиная с 1829 г., возраст среднестатистического президента был ниже, чем средний возраст сенатора (если не учитывать Рональда Рейгана, который вступил в должность, когда ему было 69 лет). Возраст каждого конгрессмена можно проверить по базе данных американских высших госчиновников (Average Age by Congress and Position, American Leadership Database) <http://www.lifecourse.com/rdb/indicators/age.php> (проверено 15.02.2014). В 2011 г. в онлайн версии газеты Wall Street Journal была размещена интерактивная инфографика, демонстрирующая неуклонно увеличивающийся возраст конгрессменов: Даниель Ференбах, Алекс Лове, Курт Вилбердинг, Ана Ривас «Седеющий Конгресс: возрастная пирамида Капитолийского холма» (Daniel N. Fehrenbach, Alex Lowe, Kurt Wilberding, Ana Rivas, The Capitol's Age Pyramid: A Graying Congress), Wall Street Journal, http://online.wsj.com/public/resources/documents/info-CONGRESS_AGES_1009.html. Средний возраст сенаторов несколько увеличился за последнее столетие и находится в диапазоне от 60 до 70 благодаря тому факту, что многие члены Сената остаются на должностях в течение нескольких сроков. Сенаторами обычно становятся люди в возрасте среднестатистического президента, однако в среднем сенаторы находятся на своих должностях почти 18 лет. (Некоторые из них, например, Даниэль Иноуе (Daniel Inouye) от штата Гавайи пробыл сенатором почти полвека!) Высокий средний возраст сенаторов можно объяснить тем, что политики в 1800-е гг. больше рисковали в своей карьере, а в наши дни люди не торопятся и не делают резких движений, относясь к своему политическому назначению, как к чему-то более постоянному: Брайан Палмер «Демократия или геронтократия?» (Brian Palmer, Democracy or Gerontocracy? Slate, 02.01.2013, http://www.slate.com/articles/news_and_politics/explainer/2013/01/average_age_of_members_of_u_s_congress_are_our_senators_and_representatives.html).

²⁵ «...несколько сроков в Сенате»: законодатели (сенаторы и конгрессмены) и представители исполнительной власти (президенты и вице-президенты) имеют отличные друг от друга функции. Формально политическая карьера на уровне штата и федерального правительства представляют собой две разные «лестницы», отдельные посты или ступеньки лестницы можно вообразить в виде единой иерархии (сверху вниз): президент, вице-президент, сенатор, конгрессмен, губернатор штата и представитель штата. Даг Вид пишет, что большинство политиков делают карьеру по предсказуемой и последовательной лестнице: «Традиционный подход: сенатор штата, потом лидер фракции Сената штата, потом делегат федеральной конференции партии, потом, когда открывается вакансия конгрессмена, и человека выбирают на эту должность, через некоторое время он задумывается о том, чтобы стать сенатором».

дентами уже в пенсионном возрасте, средний возраст вступления в должность президента никогда не превышал 60 лет.

Эта статистика выглядит еще более странной, если учитывать, что стать президентом гораздо сложнее, чем стать сенатором. Принято считать, что должность сенатора является шагом, приближающим кандидата к выбору в президенты. Однако даже самые молодые сенаторы у нас не младше 56 или 57 лет. Получается, что президентами у нас становятся люди более молодые, чем сенаторы.²⁶

Почему?

Здесь не выкрутишься каким-нибудь банальным объяснением наподобие того, что президент должен презентабельно выглядеть. Почему мы голосуем за моложавого и хорошо выглядящего президента, но не за точно такого же конгрессмена? Известно, что молодежь чаще голосует на президентских выборах, чем на выборах в Конгресс, однако количество голосов молодой части электората в данном случае не имеет принципиального значения, что подтверждается статистическими данными.²⁷

Мы не можем утверждать, что молодость президентов объясняется тем, что большинство людей испытывают недоверие к людям старшего возраста, или влиянием дебатов и обращений кандидатов по ТВ. Рональд Рейган был нашим самым старым президентом (на момент вступления в должность ему было 69 лет), Джордж Буш-младший был четвертым по старшинству президентом (ему на момент избрания было 64 года). Эти два президента сильно подняли средний возраст людей, избранных на эту высшую государственную должность. Молодость наших президентов нельзя объяснить законами, регулирующими финансирование кандидатов, а также «джерримэндерингом»²⁸. Кроме того, стоит отметить, что проигравшие кандидаты на президентских выборах оказываются приблизительно одного возраста с победителями.²⁹

Каких только президентов у нас не было: богатые, бедные, политические инсайдеры и аутсайдеры, красноречивые и запинаящиеся, старые и молодые. Но чаще всего они были достаточно молодыми.

Линдон Джонсон стал президентом в возрасте 55 лет. Давайте на его примере рассмотрим феномен молодых президентов.

Линдон Джонсон родился на ферме в Техасе.³⁰ Он был хорошим оратором. В первый раз он был выбран на пост старосты («школьного президента»), когда учился в 11 классе.

²⁶ «даже только что выбранные сенаторы»: сенаторам, которых впервые избрали в 113-й Конгресс, было в среднем 53 года, когда они начинали, пишет Дженифер Маннинг в «Обзоре членов 113-го Конгресса» (Jennifer E. Manning, Membership of the 113th Congress: A Profile, Congressional Research Service, <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R42964.pdf> (последний раз изменено 13.01.2014; проверено 15.02.2014). Однако если мы исключим сенаторов, которые раньше были конгрессменами (то есть если будем считать только сенаторов, сменивших лестницу и пришедших из других областей), средний возраст увеличится до 56 лет. В 111-м Конгрессе средний возраст новых сенаторов составил 57 лет, по данным Дженифер Маннинг: «Обзор членов 111-го Конгресса» (Jennifer E. Manning, Membership of the 111th Congress: A Profile, Congressional Research Service, <https://www.senate.gov/CRSReports/crs-publish.cfm?pid=%260BLPL%3B%3D%0A> (последний раз изменено 27.10.2010; проверено 15.02.2014).

²⁷ «...участие молодежи в выборах»: результаты опросов общественного мнения Rock the Vote показывают, что избиратели в возрасте 18–29 лет практически столь же часто голосуют в выборах в Конгресс, как и в президентских выборах. «Национальная статистика» (Nationwide Baseline, Rock the Vote, 24.08.2010) <http://www.rockthevote.com/assets/publications/research/2010/2010-rock-the-vote-nationwide-baseline.pdf>.

²⁸ Американское Gerrymandering, «избирательная география», т. е. перекройка избирательных округов с целью обеспечения результатов выборов, устраивающих правящую партию. – *Прим. перев.*

²⁹ «проигравшие на президентских выборах»: возраст кандидатов, проигравших президентские выборы, составляет в среднем 55 лет. Точно такой же, как и у тех, кто на выборах победил. См. список проигравших в: «Так же участвовали: хронологический список кандидатов в президенты США», Библиотеке Конгресса (Also Rans: A Chronological List of Losing Presidential Candidates of the United States, Library of Congress, http://www.loc.gov/r/r/print/list/060_ran_chron.html (просмотрено 15.02.2014). Историк Даг Вид пишет: «Все достижения этого уровня проходят одинаковый переходный обряд».

³⁰ «Линдон Джонсон родился на ферме в Техасе»: подробнее смотрите в одной из лучших биографий этого президента

Все знавшие его в молодости утверждали, что он всегда был амбициозным человеком. В большую политику Джонсон пришел сразу после окончания школы. Сначала он работал секретарем по юридическим вопросам у конгрессмена из Техаса, а потом в возрасте 29 лет был избран в Конгресс США. Затем он стал младшим сенатором, сенатором, заместителем лидера фракции большинства, потом лидером партии меньшинства, а потом снова лидером фракции большинства. Таким образом, до того как в 1960 г. Джонсона избрали вице-президентом США, он успел проработать в Конгрессе и Сенате.

После убийства Джона Кеннеди Джонсон стал президентом. К тому моменту позади у него уже было 25 лет политической карьеры. С самого начала своей карьеры Джонсон очень четко знал, чего хотел. Он вкалывал, не покладая рук, и терпеливо ждал своего часа. В конечном счете стать президентом ему помогла удача. Если бы Джона Кеннеди не убили, Джонсон смог бы баллотироваться в президенты только после того, как ему перевалило за 60 лет.

Все мы представляем, что значит «карабкаться по служебной лестнице». Вот уже несколько веков такой подход является основой построения карьеры и создания бизнеса. Нам говорят, что надо как можно раньше начать карабкаться по служебной лестнице, вкладываться по полной и расти. Успех обеспечивают две составляющие: упорный труд и удача, которая высвобождает желаемое место. В этом смысле история Джонсона – классический пример создания карьеры. Но когда мы начинаем обращать внимание на детали, то понимаем, что история Джонсона является далеко не самой типичной для президентов США.

К моменту написания этой книги в стране было 43 президента и только три из них побывали на всех четырех уровнях избирательных должностей: Ричард Никсон, Эндрю Джонсон и Джон Тайлер. Половина наших президентов даже не были конгрессменами.³¹

Давайте посмотрим, насколько долгой была политическая карьера кандидатов, ставших президентами. Десять самых старых президентов (тех, благодаря которым показатель среднего возраста президентов сильно поднялся) находились на избирательной должности около 9 лет³², то есть меньше чем два срока в Сенате. Пример Линдона Джонсона может говорить о том, что более старые президенты просто четверть века карабкались по служебной лестнице, но начали чуть позже, чем он. Однако в действительности все обстоит совсем не так.

На самом деле большинство президентов посвятили политике на уровне штата или федерации приблизительно на 50 % больше времени, чем Джонсон. Если мы не будем рассматривать политическую деятельность на уровне штата, то средний американский президент до своего избрания посвящал политике 7 лет. А пять президентов до своего избрания вообще никогда не занимали никаких политических постов.

в книге Дорис Гудвин «Линдон Джонсон и американская мечта» (Doris Kearns Goodwin. Lyndon Johnson and the American Dream, St. Martin's Griffin, 1991).

³¹ «Пятеро вообще не занимали выборных должностей»: в расчетах в этой главе я делаю акцент на количество лет, проведенных на «выборной должности». Отмечу, что выборная должность является далеко не единственным местом, где можно получить опыт работы в политике. Многие из молодых президентов были в свое время политическими назначениями (судьями, помощниками или заместителями министров), то есть на постах, предоставляющих массу возможностей для приобретения политического опыта и связей. Даже таких военных, как Грант и Эйзенхауэр, допустимо назвать политиками, хотя их должности не были выборными. Вид пишет: «Эйзенхауэр приближался к президентству в течение многолетней армейской карьеры. Он преуспел в армии, как президенты преуспевают в политике». (Карьеру Эйзенхауэра можно назвать «сбитой» лестницей. Вот его послужной список: лейтенант – капитан – начальник штаба – командующий силами союзников в Северной Африке во время Второй мировой войны – командующий силами союзников в Европе – потом странный карьерный ход, который сложно назвать продвижением вверх, а именно: президент Колумбийского университета в течение 10 лет.) Любопытно, что многие считали, что политиком станет брат Дуайта – Милтон Эйзенхауэр. «Дуайту эта идея пришла не сразу, – пишет Вид, – но через несколько лет после того, как она у него появилась, он стал президентом».

³² Это за исключением политических назначений. Джерард Форд посвятил политике 25 лет, но он является скорее исключением, в среднем будущие президенты находились на избираемых должностях в течение 7 лет. – *Прим. авт.*

Получается, что, для того чтобы занять пост президента США, совсем не обязательно последовательно продвигаться по карьерной и политической лестнице.

Каждый из президентов сам придумывает себе лестницу, которая возносит его до высшей государственной должности.

На примере президентов США мы можем утверждать, что путь к этой должности отнюдь не является традиционным и напрямую завязанным на государственную карьеру. Подобные прорывы известны и среди представителей других групп. На протяжении истории существовали компании, которые строились очень быстро, а продюсеры рок-звезд и актеры становились известными в одночасье (можно назвать и немало товаров, которые развивались стремительными темпами). Эти люди не проходили долгий карьерный путь, а сами придумывали лестницу, которая выводила их на вершины успеха.

Давайте рассмотрим, как мормоны обходят традиционный путь.

II

Некоторые западные части страны, в частности та, где находится университет Бригама Янга, не слишком плотно заселены. Иногда местных жителей удивляют поздним стуком в дверь и странным предложением. И ходят по домам не продавцы и не проповедники, а утомленные и скучающие студенты-мормоны.

Мормоны не употребляют алкоголь. И студентов-мормонов в университете Бригама Янга много. Когда в небольшом городке оказывается пара десятков тысяч непьющих молодых людей, которые не знают, что делать со свободным временем, они начинают придумывать разные креативные игры. Именно такими играми и объясняются поздние стуки в двери жителей. Одна из таких игр называется «Больше или лучше».

Это игра для молодых взрослых, во время которой надо выменять один предмет на другой. Игроки разбиваются на команды, выбирают какой-нибудь предмет с минимальной стоимостью, наподобие зубочистки, и начинают стучать в двери местных жителей.

Игроки представляются открывшим им двери людям и говорят: «Мы играем в «Больше или лучше». Не найдется ли у вас в доме чего-нибудь побольше и получше, чем то, что мы вам предлагаем, и не хотите ли вы с нами поменяться?»

Поменять зубочистку на что-либо непросто. Люди вечером отдыхают и не испытывают большой потребности в зубочистках. Даже у дружелюбно расположенных людей такая странная просьба может вызвать негативную реакцию. Но рано или поздно кто-то решит поменять зубочистку, скажем, на пластинку жвачки, и игра начинается.

Потом пластинку жвачки меняют на шариковую ручку, затем – на упаковку бумажных стикеров Post-it, на журнал Nylon за прошлый месяц и на букет цветов от опостылевшего обожателя. Букет цветов меняют на старую шляпу, которую в свою очередь меняют на модную футболку. На этой стадии игрокам помогает то, что людям становится интересно и они хотят помочь игрокам. В любом случае людям не очень нужно то, что они отдают: они хотели так или иначе от этих предметов избавиться.

Через некоторое время игроки начинают получать предметы, имеющие определенную стоимость. Теперь модная майка вполне может оказаться той, о которой мечтает парень, открывший игрокам дверь. Парень получает майку в обмен на свою лавовую лампу³³. Девушке, к которой вскоре за тем стучатся игроки, нравится лампа, и она готова расстаться со своим старым зеркалом, чтобы ее получить. Дама в летах собирает старую мебель и меняет зеркало на стоящий в гараже маунтинбайк BMX.

³³ Англ. lava lamp, в которой в прозрачной жидкости от тепла лампочки медленно движутся большие капли непрозрачного материала. – Прим. перев.

По прошествии оговоренного времени команды собираются вместе и сравнивают результаты своих многоступенчатых обменов. Зубочистки превращаются в стереосистемы, или в набор клюшек для гольфа, или в ТВ-аппараты. Говорят, что одна команда смогла в конце концов выменять зубочистку на байдарку³⁴.

Неплохие успехи за вечер, проведенный в совершенно трезвом состоянии.

Игра «Больше или лучше» показывает то, что люди готовы немного рискнуть.

Страдающие от безделья студенты превращают зубочистку в телевизор гораздо быстрее, чем если бы они копили и подрабатывали в каком-нибудь ресторане.

И если бы студенты стали стучаться в двери и с ходу просить старый телевизор, они бы вряд ли его получили. Далеко не все готовы поменять зубочистку на телевизор. Это уж слишком! Слово практикант подает заявление с просьбой назначить его президентом компании или никому не известный стартап участвует в тендере на предоставление услуг НАСА. Игроки убирали барьер различия стоимости обмениваемых предметов за счет нескольких транзакций (давайте поменяемся вещами сравнимой стоимости).

Ученые говорят о психологии «небольшого выигрыша». Профессиональные карточные игроки называют такую тактику «повышением ставки»³⁵, что и делают, прибавляя к своей ставке на кону все выигрыши, полученные ранее.

В игре «Больше или лучше» игроки за счет каждого цикла обмена получают небольшую, но дополнительную стоимость. Главное, чтобы игра продолжалась.

«Один небольшой выигрыш может показаться чем-то незначительным»³⁶, – писал Карл Вейк в 1984 г. в американском научном издании *American Psychologist*. – Однако ряд небольших выигрышей или решение нескольких небольших, но важных задач создает настрой, привлекающий союзников, отпугивающий врагов и *снижающий сопротивление выдвигаемым предложениям*».

«После достижения некоего выигрыша, – пишет Вейк, – в действие приводятся силы, которые способствуют получению следующего небольшого выигрыша».³⁷

Такая тактика представляет собой весьма практичный способ покорения лестницы – все надо делать быстро и подниматься мелкими шагами.

Успех студентов-мормонов объясняется далеко не тем, что они старались как можно быстрее меняться, в их тактике привлекательным было другое – они менялись предметами разного рода.

Игроки обменивали зубочистку не на другую большего размера. Они обменивали зубочистки на совершенно разные предметы: ручки, зеркала и старые велосипеды. Они не ждали появления дома отсутствующих хозяев, не стучали в одну и ту же дверь дважды, пытаясь

³⁴ Это результаты игр согласно сообщениям самих студентов университета Бригама Янга. Среди студентов ходит легенда о том, что однажды некоей команде удалось получить подержанный автомобиль. В 2005 г. молодой канадец Кайл МакДоналд (Kyle MacDonald) играл в интернет-вариант «Больше или лучше». Он начал с красной скрепки, которая через год и после 14 обменов превратилась в дом. – Прим. авт. «молодой канадец»: Кайл МакДоналд рассказал историю о том, как поменял скрепку на дом в своей книге на 310 страниц: «Одна красная скрепка, или Как обычный человек добился осуществления своей мечты при помощи простого канцелярского предмета» (Kyle MacDonald, *One Red Paperclip: Or How an Ordinary Man Achieved His Dream with the Help of a Simple Office Supply*, Crown Archetype, 2007).

³⁵ «тактика повышения ставки»: определение слова Parlay, использованного в для обозначения понятия в оригинале, смотрите на <https://www.google.com/search?q=define:parlay&oq=define:parlay> (просмотрено 15.02.2014).

³⁶ «Один небольшой выигрыш может показаться чем-то незначительным»: Карл Вейк. «Маленькие выигрыши» (Carl Weick, *Small Wins*, журнал *American Psychologist* (1984): 40–49).

³⁷ «то есть уменьшать каждый рабочий цикл»: если вы хотите подробнее узнать о «рабочих циклах» или небольших выигрышах, при достижении которых работает эффект коммулятивного накопления выигрышей, смотрите shanesnow.com/cycletime.

изменить отрицательный ответ обитателей дома на их предложение. Если с ними отказывались меняться, студенты стучались в другие двери. То есть когда лестницы им было уже недостаточно, они поступали, как хакеры – шли другим путем. И именно поэтому результаты их действий оказывались столь успешными.

Получается, что ключевым моментом в игре «Больше или лучше» является возможность выбора.

* * *

Гепард, как известно, самое быстрое животное на планете. В рывке он может развивать скорость 90 км в час. Однако биологи, специализирующиеся на поведении животных, считают, что скорость не является самым большим конкурентным преимуществом гепарда. Кейти Хилер пишет: «Сила гепарда в его маневренности, в способности молниеносно прыгать в сторону, менять направление и быстро останавливаться. Именно поэтому шансы у антилопы невысоки».³⁸

Если мы будем рассматривать стратегию современных успешных кампаний, то увидим, что в деловом мире умения и тактика гепарда ценятся высоко и приносят хорошие результаты. Пожалуй, самый популярный смартфон iPhone³⁹ был изготовлен компанией по производству компьютеров в период, когда на рынке телефонов доминировали телекоммуникационные компании. Компания Nintendo занималась⁴⁰ выпуском игровых карт, вышла на рынок услуг такси, производила рис быстрого приготовления и только потом увидела возможности американского рынка видеоигр. Книги писателя Джеймса Паттерсона⁴¹ разошлись тиражом более 275 млн экземпляров. Сам писатель ранее работал на руководящих постах в рекламе и использовал полученные знания в своей писательской деятельности. До того как Зое Салдана⁴² стала известной актрисой, она была балериной. (Ее первой ролью в кино стала роль балерины.) Именно таким образом успех зачастую приходит к актерам и общественным деятелям: они долго и упорно трудятся в своей профессии, потом меняют направление и, ко всеобщему удивлению, резко идут вверх.

Исследования показывают, что смена курса довольно часто приводит к быстрому росту компании. Компании, меняющие направление своей деятельности (бизнес-модель или продукт) в период положительной динамики развития, показывают очень хорошие результаты по сравнению с фирмами, не меняющими своего курса. В отчете о стартапах в области новых технологий Startup Genome Report⁴³ за 2011 г. есть такая фраза:

³⁸ «Сила гепарда в его маневренности»: Кейти Хилер «Секретное оружие гепарда: маленький радиус поворота» (Katie Hiler. Cheetahs' Secret Weapon: A Tight Turning Radius), New York Times, 12.06.2013, <http://www.nytimes.com/2013/06/13/science/agility-not-speed-is-cheetahs-meal-ticket-study-says.html>.

³⁹ «Пожалуй, самый популярный смартфон iPhone»: появление в 2007 г. iPhone компании Apple изменило ситуацию на рынке смартфонов. К 2012 г. iPhone 5 стал самым быстро продаваемым смартфоном в истории. Какое-то время в одну секунду продавалось 23 новых iPhone. Кори Гунтер: «Apple объявляет о том, что iPhone 5 стал наиболее быстро продаваемым телефоном в истории» (Corey Gunther. Apple Announces iPhone 5 as Fastest Selling Phone in History, SlashGear, 23.10.2012, <http://www.slashgear.com/apple-announces-iphone-5-as-fastest-selling-phone-in-history-23253373/>).

⁴⁰ «Компания Nintendo занималась»: история Nintendo отлично и достаточно сжато описана Теганом Джонсом в «Удивительно долгая история Nintendo» (Tegan Jones, The Surprisingly Long History of Nintendo, Gizmodo, 20.11.2013, <http://gizmodo.com/the-surprisingly-long-history-of-nintendo-1354286257> (проверено 17.02.2014)).

⁴¹ «Книги писателя Джеймса Паттерсона»: о том, что его книги продались тиражом 275 млн экземпляров, писал сам Паттерсон в книге «Это Джеймс Паттерсон» (Meet James Patterson), jamespatterson.co.uk, <http://www.jamespatterson.co.uk/about/> (просмотрено 15.02. 2014).

⁴² «До того как Зое Салдана»: Зое Салдана была балериной в театре Center Stage, до того как стала актрисой. Об этом она пишет в своей биографии (Zoe Saldana. Biography), <http://www.biography.com/people/zoe-saldana-20906287> (просмотрено 15.02.2014).

⁴³ Аналитический отчет о стартапах – результат огромной работы по обработке данных большого количества интер-

«Стартапы, которые раз или два меняют направление своей деятельности, зарабатывают в 2,5 раза больше, рост их клиентской базы происходит в 3,6 раза быстрее, а шансы на выживание на 52 % выше, чем у остальных».⁴⁴

* * *

Давайте внимательнее рассмотрим наших самых «быстро взлетевших» президентов. Тех, кто меньше остальных посвятил себя политической карьере. Вот они:

Президент – Количество лет на выборных должностях

Закари Тейлор – 0
Грант Улисс – 0
Герберт Гувер – 0
Уильям Тафт – 0
Дуайт Эйзенхауэр – 0
Джордж Вашингтон – 1
Честер Артур – 1
Вудро Уилсон – 2
Авраам Линкольн – 2
Гровер Кливленд – 5
Джордж Буш-младший – 5
Франклин Рузвельт – 5
Ратерфорд Хейс – 7
Джимми Картер – 8
Рональд Рейган – 8

Как вы видите, треть президентов США до своего избрания на высший пост страны провели на выборных политических должностях меньше времени, чем обычно необходимо для получения высшего образования политолога.

Теперь давайте рассмотрим, чем они занимались до избрания на пост президента.

Президент – Род деятельности до избрания на пост

Закари Тейлор – Лейтенант армии США › генерал-майор › президент
Грант Улисс – Солдат › работник кожевенной промышленности › генерал армии США › президент
Герберт Гувер – Филантроп › министр торговли › президент
Уильям Тафт – Прокурор › судья › генерал-губернатор Филиппин › министр обороны › президент
Дуайт Эйзенхауэр – Офицер армии › главнокомандующий войсками союзников в Европе › президент университета › президент США
Джордж Вашингтон – Делегат Конгресса › генерал › президент
Честер Артур – Сотрудник порта Нью-Йорка › вице-президент › президент
Вудро Уилсон – Президент университета › губернатор › президент

нет-проектов, проделанной командой Startup Genome в сотрудничестве с лучшими бизнес-акселераторами мира. – Прим. перев.

⁴⁴ «Стартапы, которые раз или два меняют направление своей деятельности»: Макс Мармер, Эртан Догрултан, Бьерн Ласе Херрманн, Рон Берман «Отчет Genome о стартапах» (Report Max Marmer, Ertan Dogrultan, Bjoern Lasse Herrmann, Ron Berman. Startup Genome Report, Startup Compass, no. 1.1 (2011): 5.

Авраам Линкольн – Законодатель штата › конгрессмен › адвокат › президент
Гровер Кливленд – Шериф › майор › губернатор › президент
Джордж Буш-младший – Бизнесмен › губернатор › президент
Франклин Рузвельт – Сенатор › заместитель министра военного флота › губернатор › президент
Ратерфорд Хейс – Офицер армии › конгрессмен › губернатор › президент
Джимми Картер – Фермер, выращивавший арахис › сенатор › губернатор › президент
Рональд Рейган – Актер › губернатор › президент

Бросается в глаза, что карьера ни одного из президентов не похожа на послужной список другого. Разве что вы, вероятно, заметили: в списке много военных и губернаторов.

В списке встречаются и довольно странные (для главы государства) роды деятельности. Филантроп? Актер? Президент университета?

Многие из президентов сделали хорошую политическую карьеру. Например, Тафт родился в семье со связями. Он работал в налоговой инспекции в Цинциннати и был генерал-губернатором оккупированных США Филиппин. Тем не менее его карьера не является классическим примером достижения высшего политического поста в стране.

Общим в карьере всех перечисленных личностей, как и в примере с игрой студентов-мормонов, поступательное развитие не сводится здесь к единой составляющей. Они взбирались по разным лестницам, добивались там успеха, а потом переходили на лестницу, выведшую их на пост президента.

Теперь нам понятно, что смена лестниц избавляет от необходимости «отбить обязательную чечетку» в своей профессиональной деятельности и максимально ускорить цикл получения большего и лучшего. Но почему же люди готовы заниматься с нами несколько странной и не прямой торговлей? Что привлекательного в карьере генерала или филантропа и почему мы готовы выбирать таких людей в президенты?

III

Среди всех президентов одним из самых неэффективных считают Эндрю Джонсона.⁴⁵ Тринадцать лет он «горбатился» мэром городка в штате Теннесси, потом конгрессменом, а потом и сенатором. Он многие годы был членом Конгресса, в период Гражданской войны – четыре года военным губернатором штата Теннесси, пять лет сенатором и, наконец, вице-президентом во времена Авраама Линкольна, которому в Белом доме был нужен представитель Юга, дабы спасти страну от гражданского конфликта.

После убийства Линкольна этот пост в возрасте 56 лет занял Джонсон – человек, имевший, пожалуй, самую длинную политическую карьеру среди всех президентов.

И тут-то он начал «косячить» так, что мама не горюй.

Джонсон стал президентом в сложный исторический период развития нашей страны, когда нации была нужна твердая рука руководителя. Джонсон оказался расистом, ретроградом, человеком, на которого имел сильное влияние круг его близких друзей. Он бы неизбежно очень сильно осложнил процесс объединения страны после окончания Гражданской

⁴⁵ «Среди всех президентов одним из самых неэффективных считается Эндрю Джонсон»: история этого президента кратко описана в его биографии Andrew Johnson. Biography, <http://www.biography.com/people/andrew-johnson-9355722> (просмотрено 15.02.2014).

войны, если бы ему не помешал Конгресс. Джонсон оказался первым президентом в истории страны, дошедшим до импичмента.

Историк Джеймс Форд Роудс писал, что Джонсон «был упрямым, но не твердым при претворении в жизнь принятых решений. Он считал, что следовать советам других – это проявление политической слабости».⁴⁶

Он оказался слишком твердолобым, упрямым и не желал меняться. И хотя до вступления на президентский пост он провел больше времени в политике, чем все остальные президенты, историки считают, что он был одним из худших президентов США.

Несмотря на то что Джонсон всегда шел правильной карьерной дорогой, это несколько не помогло ему принимать здравые решения на самом ответственном политическом посту страны.

Классическая карьера не служит гарантией успеха. Скорее к успеху приведет «сбитая» непрямая бизнес-модель, вкупе с хорошей сообразительностью и чувством момента.

Все мы хотим, чтобы у нас было больше президентов, подобных Аврааму Линкольну, а не Эндрю Джонсону. Но как можно предугадать, насколько хорошо они справятся со стоящими перед ними задачами, если на их предшествующий политический опыт полагаться не стоит?

* * *

Вот уже больше века многие люди со всех уголков планеты стремятся в Нью-Йорк. Причина переезда в этот город проста: как пел Фрэнк Синатра: «в Нью-Йорке человек может создать себе репутацию». В понимании большинства людей динамизм, изобретательность, упорство и профессионализм характеризуют всех тех, кто сделал карьеру в Нью-Йорке. В песне Франка Синатры есть такие слова: «Если я смогу пробиться в этом городе, у меня все будет в порядке в любом другом» (If I can make it there, I'll make it anywhere)⁴⁷. Нью-Йорк – это своеобразное мерило успеха.

Вне всякого сомнения, в этом городе делают блестящую карьеру бизнесмены, художники и мечтатели. «Он был адвокатом в Нью-Йорке? Значит, он хороший адвокат» – вот так рассуждают и думают многие. На самом деле человек, бывший адвокатом в Нью-Йорке, мог быть самым никудышным специалистом во всем городе.

Как мы выяснили, критерием оценки потенциальной успешности кандидата в президенты служит вовсе не количество проведенных в политике лет. Советник президента Буша-младшего Даг Вид и автор тридцати книг о наших президентах пишет, что принципиальным для избирателей являются «лидерские качества». Опросы избирателей тоже показывают, что предпочтение отдают сильному и решительному лидеру.

Те, кто стал президентом быстрее других, использовали для выражения своего политического кредо принцип Синатры. Люди верят решительным и сильным лидерам⁴⁸ – тем, кто

⁴⁶ «Джонсон «был упрямым, но не твердым»: Джеймс Форд Роудс «История США, начиная с компромисса 1850 г.: 1864–1866» (James Ford Rhodes, History of the United States from the Compromise of 1850: 1864–1866, Macmillan, 1904), 589.

⁴⁷ «Если я смогу пробиться в этом городе, у меня все будет в порядке в любом другом»: Фрэнк Синатра, слова песни «Нью-Йорк, Нью-Йорк» (Frank Sinatra New York New York Lyrics, Rock Genius, <http://rock.rapgenius.com/Frank-sinatra-new-york-new-york-lyrics> (просмотрено 15.02.2014).

⁴⁸ «Люди верят решительным и сильным лидерам»: это доказывают результаты опросов избирателей. «Сильный и решительный лидер» вдвое привлекательнее для американцев, голосующих за обе существующие партии (для 77 %), чем лидер с большим опытом управления (34 %): «В 44-м президенте республиканцы и демократы хотели бы видеть одни и те же качества» (Republicans and Democrats Seek Similar Qualities in 44th President, Gallup, 04.04.2007), <http://www.gallup.com/poll/27088/republicans-democrats-seek-similar-qualities-44th-president.aspx>.

командовал армиями (Вашингтон), управлял университетом (Уилсон), несколько лет занимал пост губернатора (Рейган, начавший карьеру актером) или создал новую политическую партию и имел достаточно смирения для того, чтобы забыть собственные интересы ради благополучия большинства (Линкольн).

Эйзенхауэр был высшим главнокомандующим вооруженными силами союзников, победивших нацистов. Он никогда не находился на каком-либо выборном посту, но набрал в пять раз больше голосов избирателей на выборах, чем кандидат оппозиционной партии. «Если он смог пробиться там, значит, сможет пробиться где угодно», – так решили американские избиратели.

IV

Чаще всего президентами становятся те, кто не играет в обычную политическую игру по принятым правилам.

Такие кандидаты получают опыт лидерства в областях, не связанных с политикой, а потом, как подсказывает нам в песне Синатра, используют полученное доверие для того, чтобы успешно продвигаться, перепрыгнув на политическую лестницу.

Остается один вопрос. Если опыт и достижения не служат показателем способностей и достоинств, не рискует ли отсутствие у человека опыта привести к ситуации, когда ему не хватает необходимых навыков для выполнения работы? Иначе говоря, принцип Синатры помогает кандидатам в президенты получить желаемую должность, но гарантирует ли он, что у кандидата присутствуют нужные для выполнения работы качества?

Давайте рассмотрим, чем занимались десять самых популярных президентов до того, как их избрали на должность⁴⁹.

Президент – Количество лет, проведенных на выборных должностях – Род занятий кандидата до выбора в президенты

Авраам Линкольн – 2 – Основатель партии

Джордж Вашингтон – 1 – Генерал

Франклин Рузвельт – 5 – Заместитель министра ВМФ

Тедди Рузвельт – 8 – Шериф

Гарри Труман – 11 – Судья

Джон Кеннеди – 14 – Солдат, писатель

Дуайт Эйзенхауэр – 0 – Герой войны

Вудро Вильсон – 2 – Президент университета

Томас Джефферсон – 13 – Адвокат, революционер

Рональд Рейган – 8 – Актер

Согласно результатам исследования C-SPAN⁵⁰, все десять президентов⁵¹ можно назвать хакерами. Только один президент Джон Кеннеди частично поднимался по карьерной

⁴⁹ Для президентов, которые начали свою карьеру до того, как США добились независимости, указано приблизительное количество лет. – *Прим. авт.*

⁵⁰ Cable Satellite Public Affairs Network – общественно-политическая кабельная телесеть, транслирующая заседания Конгресса и его комитетов.

⁵¹ «все десять президентов»: 65 историков назвали, по их мнению, лучших и худших президентов США. Критерии оценки: «способность убедить население», «решение кризисных ситуаций», «экономическая политика», «моральная ответственность», «международные отношения», «умение решать административные вопросы», «отношения с Конгрессом», «видение / программа», «следование принципу всеобщей справедливости», «поведение». C-SPAN, 2009, <http://legacy.c-span.org/PresidentialSurvey/presidential-leadership-survey.aspx> (просмотрено 15.02.2014). И раз уж мы об этом заговорили, согласно информации New York Times, где цитируют эксперта по вопросам старения Джея Олшански (Jay Olshansky) из Иллинойского университета в Чикаго (University of Illinois at Chicago), президенты зачастую живут дольше своих сверст-

лестнице традиционным способом – он был выбран в Конгресс и Сенат, но при этом был героем войны и автором книги, получившей Пулитцеровскую премию, так что его путь с большой натяжкой можно назвать традиционной политической карьерой. Каждый из десяти рассматриваемых президентов делал карьеру, набирался опыта, демонстрировал лидерские качества в самых разных областях, а также несколько раз переходил с одной лестницы на другую. Все эти люди использовали успех в одной области для достижения успеха в другой и не сдавались после проигрыша на выборах (а большинство из них имели подобный опыт).

Опыт в самых разнообразных областях помог им добиться победы на президентских выборах и способствовал тому, что они эффективно управляли страной на этом посту.⁵² Вид пишет, что, для того чтобы быть хорошим президентом, «надо уметь быстро принимать решения». Традиционный подход и упрямство, которые мы наблюдали на примере Эндрю Джонсона, могут очень негативно отразиться на принимаемых решениях.

Получается, что лучшие президенты и вообще те, кто многого добивается, не идут по обычной карьерной лестнице в традиционном понимании. Упорный труд и удача, вне всякого сомнения, являются необходимыми ингредиентами успеха, но зачастую их оказывается недостаточно для того, чтобы достичь вершины.

В обычную карьерную историю играют конгрессмены и сенаторы, уважающие иерархию, формальности и традиционные пути достижения успеха. Они и запутываются, как мухи, в паутине дебатов в Конгрессе и Сенате. Вид объясняет: «Карьера конгрессменов имеет пошаговое развитие». А вот у президентов все почему-то не так.

Какой путь стоит выбрать нам самим?

* * *

Мы живем в эпоху, когда карьеру делают нетрадиционным путем и не совсем так, как это происходило раньше. Я говорю о карьере в политике, бизнесе, сфере образования, развлечений и даже о личностном развитии. Недостатком традиционных путей является не только то, что они медленно ведут к успеху. Традиционные пути перестали быть конкурентоспособными и не в состоянии создавать прорывные инновации.

И это хорошо.

Избавившись от традиционного пути карьерного роста мы начнем думать по-хакерски и станем более предприимчивыми. Теперь надо не просто больше работать, надо работать с умом.

В последующих главах я буду рассказывать, как люди успешно перепрыгивают с одной лестницы на другую. В основе успеха многих компаний и отдельно взятых личностей лежат динамизм и подвижность. Мы будем обсуждать не только карьеры президентов. Мы обсудим, как люди становятся главами компаний и как стэндап-комики и водители гоночных автомобилей используют свой успех в совершенно иных профессиональных областях. Мы узнаем, за счет чего может быстрее развиваться новый бизнес и старые предприятия, каким

ников. Так что, судя по всему, они добиваются успеха и не подрывают здоровье на своем посту. Журналист Лоренс Алтман (Lawrence K. Altman): «Президентом быть непросто, но чаще всего не смертельно», такими словами заканчивается статья. New York Times, 06.12.2011, <http://www.nytimes.com/2011/12/07/health/american-presidents-outlive-other-men-their-age-study-finds.html> (просмотрено 15.02.2014).

⁵² «...эффективно управляли страной на президентском посту»: недостаток опыта в политике не помешал великим президентам быстро достичь положения главного человека страны. Напротив, им помогало то, что они не играли в обычную политическую игру, как большинство профессиональных политиков. Авраам Линкольн всю жизнь занимался изучением законов и политики. Не имеет значения, сколько времени он провел на государственных выборных должностях, потому что он и без этого доказал свои лидерские качества и врожденную способность к латеральному мышлению, что и помогло ему быть великим президентом.

образом предприниматели в рекордно короткие сроки создают новые, меняющие нашу жизнь продукты, а мечтатели превращают свои мечты в реальность.

Чтобы достичь своей цели, все они мыслят по-хакерски. Так что многое, о чем вы читаете в этой книге, поможет вам добиться своих целей.

Глава вторая

Учиться у мастеров

Что общего у Бибера и Сократа,

почему так важно иметь наставника?

I

Парень явно нервничал. Он стоял на небольшой сцене в здании, расположенном на Второй авеню, на Манхэттене.⁵³ В нескольких метрах от него сидел Лорн Майклз – создатель передачи Saturday Night Live, да и многих других ТВ-программ, получивших премию Эмми.⁵⁴ Майклз был невысокого роста, с темными глазами и сединой в волосах. Не говоря ни слова, он с непроницаемым лицом сидел на стуле и ждал.

События, о которых я рассказываю, происходили в 1996 г. в самом старом действующем комедийном клубе мира The Comic Strip.⁵⁵ Стоящий на сцене парень был длинноволосым и был одет в джинсы и футболку. В его трясущихся руках была пластиковая кукла тролля с глазами-бусинками и волосами невыразимо яркого неоновых цвета.

Шло прослушивание кандидатов на участие в комедийной передаче Saturday Night Live, выходящей на канале NBC. Такие прослушивания случаются не часто. В клубе The Comic Strip с кирпичными стенами выступали самые прославленные комики Америки, начиная с Эдди Мерфи. Парень стоял перед известными продюсерами и готовился пережить три самые страшные минуты своей жизни.

Парня звали Джимми Фэллон. Он набрал в легкие воздуха и начал свое выступление.

* * *

Приблизительно за девять месяцев до этих событий менеджер новых талантов Рэнди Сигел начинала работу в новой компании. Она уже имела опыт работы с такими успешными комиками, как Дэвид Спейд и Адам Сандлер. Сигел было всего 26 лет, и она уже наработала хорошие контакты среди актеров и продюсеров Saturday Night Live.

Однажды ее коллега Питер Иселин, который незадолго до этого переехал с севера штата Нью-Йорк в Лос-Анджелес, передал ей презентационную видеокассету с записью материала молодого комика.

⁵³ «Он стоял на небольшой сцене»: история Джимми Фэллона записана со слов его первого менеджера Рэнди Сигел. Если вам интересно узнать о начале карьеры Фэллона, вы можете прослушать ее подробный и занятный рассказ на BlogTalkRadio, <http://www.blogtalkradio.com/besteveryou/2012/11/14/randi-siegel> (последний раз изменено в 2012). Кроме того, я разговаривал с большим количеством людей, которые работали с Фэллоном (продюсеры, друзья и бывшие коллеги). Пробившись через два заслона менеджеров по связям с общественностью канала NBC, я застрял на личном пресс-агенте Фэллона, который один раз мне ответил, но потом исчез, погребенный под лавиной работы, связанной с переходом Фэллона из ток-шоу Late Night в The Tonight Show. Я раз двадцать пытался связаться лично с Фэллоном по телефону: e-мэйл, LinkedIn, и даже один раз пытался уговорить охрану здания Рокфеллер плаза впустить меня внутрь. Потом я сдался и написал Фэллону следующий твит: «Джимми, если ты это прочитаешь и захочешь пообщаться, дай знать по адресу @SHANESNOW!»

⁵⁴ «...получивших премию Эмми»: программа Saturday Night Live на момент написания этих строк получила наибольшее количество премий Эмми среди всех ТВ-шоу, а именно 171. <http://www.emmys.com/awards/nominations/award-search> Awards (по данным на 15.02.2014).

⁵⁵ «...в самом старом действующем комедийном клубе мира»: это утверждение сделано самим заведением The Comic Strip, в разделе «О нас» на <http://www.comicstriplive.com/index.php/about-us/> (просмотрено 15.02.2014). Никто этот титул не оспаривает.

«На моей прошлой работе был один практикант, у которого неплохо получались пародии известных людей. Он хочет попасть на Saturday Night Live».

«Становись в очередь, – подумала Сигел, – ты далеко не единственный».

Тем не менее она отсмотрела пятиминутный скетч на кассете, снятый во время выступления совсем еще зеленого Джимми Фэллона в комедийном клубе. Идея скетча сводилась к тому, что кукла тролля проводит конкурс на своего «чревовещателя». Среди кандидатов на позицию был весьма убедительный и очень хорошо сыгранный Джерри Сайнфелд.

Сигел вспоминает: «Комик был очень милым, но очень-очень зеленым. Он явно нервничал. Но уже тогда было видно, что он очень талантливый». Она попросила у коллеги телефон Джимми.

* * *

Через несколько дней Сигел заработалась допоздна и решила набрать номер Джимми.

«Вечер добрый, – сказала она, – могу поговорить с Джимми Фэллоном?»

«Это я», – ответил двадцатилетний Джимми.

«Вас беспокоит Рэнди Сигел...»

«Рэнди Сигел! Я знаю, кто вы!»

Она не ожидала такого ответа. Пока сверстники Джимми по колледжу запоминали счета игр команд Национальной футбольной лиги или имена барабанщиков любимых рок-групп, Джимми внимательно следил за работами своих кумиров комической сцены. Он запомнил все, что имело отношение к карьере, в том числе таких комиков, как Сандлер и Спейд. Фэллон следил, кто работает с комиками, какие агентства их ведут, в каких фильмах они снимаются и на каких передачах выступают. Фэллон относился к своему хобби настолько серьезно, словно получал за это в колледже оценки. Как он сам объяснил Сигел, его мечтой с детства было попасть в передачу Saturday Night Live.

Фэллон был очаровательным. Они проговорили два часа, и в конце разговора Сигел предложила представлять Фэллона. Однако у нее было одно пожелание.

«Почему бы тебе не закончить колледж?» – спросила она. Фэллону оставался всего лишь один семестр до окончания. По мнению Сигел, после окончания у Фэллона будет, по крайней мере, диплом, который мог бы ему в жизни пригодиться.

«Нет-нет, – ответил Фэллон. – Я просто обязан попасть на Saturday Night Live. Ты в состоянии мне в этом помочь, ты ведь знаешь Адама Сандлера. Попасть на эту передачу – это мое самое заветное желание».

Сигел прекрасно понимала, что попасть на Saturday Night Live совсем непросто и может занять много времени, особенно для ее клиента, который жил не в Нью-Йорке, а в маленьком городке на севере штата и не имел опыта работы в кино и на ТВ. Однако она не хотела ему отказывать, потому что еще никогда не встречала человека, который с такой страстью стремился бы к своей цели. Пусть у Фэллона нет опыта, она видела, что у него есть способности и талант. И Сигел согласилась.

После этого разговора Фэллон в январе 1996 г. бросил колледж и переехал в Лос-Анджелес. В течение полугода Сигел дала ему возможность выступать в небольших местных клубах. Вдруг руководство передачи Saturday Night Live объявило о том, что будет проводить прослушивания кандидатов, поскольку трое участников программы должны были в скором времени ее покинуть. Сигел работала со Спейдом, одним из уходящих из передачи актеров, и приложила все свои силы, чтобы Фэллона пригласили на прослушивание, которое происходило в комедийном клубе Нью-Йорка The Comic Strip.

* * *

Вот так трясущийся и потный Фэллон вместе со своей куклой-троллем оказался перед Лорном Майклзом и другими воротилами шоу-бизнеса.

Фэллон закончил свой трехминутный скетч, и аудитория вежливо ему поаплодировала. Майклз ни разу не улыбнулся. Фэллон поехал домой и стал с нетерпением ждать результатов прослушивания. Через некоторое время они были объявлены. Руководство Saturday Night Live выбрало трех человек: Трейси Морган, Анну Гастейер и Криса Кэттэна, то есть актеров, которые уже давно работали в комедийном жанре. Хотя новичок на комедийной сцене Фэллон имел хорошего агента, он не прошел.

«Было ли у него мало опыта? – вспоминает Сигел. – Вне всякого сомнения».

Однако руководство Saturday Night Live отметило выступление Фэллона и сказала, что будет внимательно следить за его карьерой.

II

Если вы равнодушны к американской комедийной сцене, то, вероятно, знаете, что Джимми Фэллон сделал блестящую карьеру и в возрасте 38 лет стал ведущим известной ТВ-передачи Tonight Show. В этой главе мы рассмотрим, как ему удалось добиться успеха в Голливуде.

Многим людям из шоу-бизнеса десятилетиями приходится вкалывать, чтобы достичь таких высот. Они «отбивают обязательную чечетку» перед руководством гильдии киноактеров США, страдают как художники и переживают творческие кризисы. Например, комик Луи Си Кей 15 лет выступал перед неблагоприятными посетителями клубов, пока выбрался на ТВ и получил свой сериал.⁵⁶

При этом некоторые исполнители, вроде канадского певца Джастина Бибера выкладывают на YouTube пару песен и через год становятся известными по всему миру.⁵⁷ Первая пластинка Бибера мгновенно стала платиновой, первый сингл стал просто «брильянтовым», а второй и третий его альбомы заняли место № 1 в хит-парадах еще до того, как ему исполнилось 18 лет. Бибер и Си Кей – очень талантливые исполнители. Оба достигли высочайших профессиональных вершин, и любопытно, что обоим стать известным помог Интернет. Разница только в том, что Биберу потребовалось в 15 раз меньше времени, чем Си Кей Луи.

Каким образом Биберу удалось стать мегаизвестным гораздо быстрее, чем даже Джимми Фэллону – самому смешному человеку в Америке, по оценке журнала Rolling Stone?

Получить ответ на этот вопрос нам поможет «Одиссея» Гомера.

Уезжая на войну с Троей, Одиссей оставил своего сына Телемаха на попечение старого и мудрого друга по имени Ментор. В отсутствие Одиссея Ментор воспитывал его сына.

⁵⁶ «комик Луи Си Кей. 15 лет выступал...»: удивительная история этого комика описана в статье Джона Вайнера «Как Луи Си Кей стал самым мрачным и смешным комиком Америки» (Jonah Weiner. How Louis C.K. Became the Darkest, Funniest Comedian in America), Rolling Stone, 22.12.2011, <http://www.rollingstone.com/movies/news/how-louis-c-k-became-the-darkest-funniest-comedian-in-america-20111212>. Имя Луи Си Кей стоит одним из первых в списке пятидесяти самых смешных людей современности, Rolling Stone, <http://www.rollingstone.com/culture/lists/the-50-funniest-people-now-20130124/louis-c-k-19691231> (просмотрено 15.02.2014).

⁵⁷ «канадский певец Джастин Бибер выкладывает на YouTube пару песен»: история Джастина Бибера выложена в сеть журналом People, http://www.people.com/people/justin_bieber/biography/.

Этим Ментором оказалась мудрая богиня Афина. Под присмотром мудрой Афины сын Одиссея вырос и стал героем. Получается, что Телемах стал героем благодаря наставничеству.

Бибери помогли стать знаменитым два наставника из музыкальной индустрии. Это очень талантливый исполнитель в стиле R and B Ашер Реймонди и молодой менеджер музыкальных групп Скутер Браун. Находясь на вершине лестницы, они помогли Бибери вскарабкаться наверх и расширить его аудиторию, помогали ему правильно преподнести свои таланты и развить свое мастерство. В результате Бибер продал за четыре года 15 млн пластинок и, по оценке журнала *Forbes*, стал третьим в ряду самых знаменитых людей в мире. Если бы Бибер не встретил на своем жизненном пути Скутера Брауна и Ашера Реймонда, то скорее всего так бы и тренькал на своей гитаре в Канаде и так бы и остался одним из многочисленных подающих надежды, но никому не известных исполнителей.

Помощь наставника оказывала решающее влияние на карьеру многих ачиверов. Платон называл Сократа своим ментором.⁵⁸ Сократ, в свою очередь, называл своим учителем Аристотеля. Сам Аристотель учил мальчика по имени Александр, который вырос, покориł полмира и вошел в историю как Александр Македонский, или Александр Великий.

В самых разных фильмах: «Каратэ-пацан», «Звездные войны» и «Матрица» мы видим повторяющийся сюжет, где герой из народа начинает вершить великие дела.⁵⁹ Но подготавливаться к великим свершениям ему обязательно помогает наставник: Оби-Ван Кеноби, мистер Мияги, Микки Голдмилл, Хеймитч или Морфеус. Только после этого герой готов к встрече со своей судьбой.

Если ментор – не просто учитель, а человек, который сам прошел все то, чему он учит, его влияние может иметь самые серьезные последствия.

Автор книг «Куриный бульон для души» и бестселлера «Принципы успеха» лайф-коуч Джек Кэнфилд пишет: «Настоящий мастер может помочь ускорить продвижение к успеху». Он отмечает, что можно потратить тысячи часов на освоение мастерства, а можно найти хорошего учителя, который в состоянии значительно уменьшить время, необходимое для превращения в профессионала.

Исследования, проведенные в университете Брунеля, показали, что студенты-шахматисты, у которых были тренеры, набрали на 168 очков больше (в среднем по всей стране), чем не имевшие тренеров студенты-шахматисты.⁶⁰ Мы прекрасно понимаем, что, для того

⁵⁸ «Платон называл Сократа своим ментором»: считается, что Платон учился у Сократа, а Аристотель учился у Платона. История не сохранила каких-либо текстов самого Сократа, и о его учении мы знаем со слов Платона. Из текстов Платона можно сделать вывод о том, что Сократ был его близким другом и наставником, хотя некоторые ученые с этим не согласны, потому что в текстах Платона это не было выражено напрямую. Связь Сократа, Платона, Аристотеля и Александра Великого описана Филиппом Фриманом в книге «Александр Великий» (Philip Freeman, Alexander the Great, Simon and Schuster, 2011, 25). Если вы хотите проследить связь этих людей в Сети, их биографии составлены и выложены исследователями Джеймсом Файзером и Брэдли Доуденом (James Fieser, Bradley Dowden) в блоге-энциклопедии по философии, <http://www.iep.utm.edu/> (просмотрено 15.02.2014).

⁵⁹ «мы видим повторяющийся сюжет, в котором герой...»: текст о путешествии героя принадлежит Джозефу Кэмпбеллу, книга «Герой с тысячей лиц» (Joseph Campbell. The Hero with a Thousand Faces, Princeton University Press, 1972).

⁶⁰ «Исследования, проведенные в университете Брунеля»: с тех пор как Андерс Эрикссон из университета штата Флориды доказал, как «преднамеренная практика» способна создавать мастеров спорта и в таких требующих отличного когнитивного развития сложных областях, как шахматы, вне зависимости от наличия врожденного таланта (или как обязательное дополнение таланта), в научном мире было много споров о роли соотношения тренировки / практики и таланта, данного с рождения. (Малколм Гладуэлл (Malcolm Gladwell) популяризировал выводы Эриксона о необходимости 10 000 часов тренировок, чтобы хорошо освоить любой навык («правило 10 000 часов»), в своей вышедшей в 2008 г. выдающейся книге «Гении и аутсайдеры» (Outliers: The Story of Success). Проведенные позднее исследования шахматистов показали, что в сочетании с тренировками обучение под руководством хорошего тренера улучшает результаты (Guillermo Campitelli, Fernand Gobet: The Role of Domain-Specific Practice, Handedness and Starting Age in Chess. Developmental Psychology 41, no. 1 (2007): 159-72). Шахматный вундеркинд Джошуа Вайцкин пишет о своем опыте работы с тренером Брюсом Пандолфини в мемуарах «Искусство обучения» (The Art of Learning, Free Press, 2007).

чтобы научиться хорошо играть в шахматы, надо долго и упорно тренироваться, но наставник помогает значительно ускорить процесс достижения мастерства.

В основанной на реальных событиях картине «Выбор игры»⁶¹ добиться успехов в шахматах Джошуа Вайцкину помогает известный шахматист Брюс Пандолфини. Пандолфини видит, как совсем юный Джошуа играет в шахматы в парке Вашингтон-сквер, и решает стать его наставником. Пандолфини тренировал молодого шахматиста, который благодаря его помощи выиграл ряд турниров и даже поставил мировой рекорд в удивительно юном возрасте.

Исследования в сфере бизнеса подтверждают, что менторы оказывают самое положительное влияние.⁶²

Предприниматели, которым помогают наставники, находят в 7 раз больше финансирования для своих предприятий, а те растут в 3,5 раза быстрее, чем компании, у чьих лидеров нет наставников.

Более того, из всех охваченных исследованием компаний лишь несколько предприятий, руководство которых не имело поддержки наставников, смогли показать доходность.

Даже основатель Apple и визионер Стив Джобс полагался на помощь наставника – на бывшего футбольного тренера, президента компании Intuit Билла Кэмпбелла.⁶³

* * *

Таким образом, мы можем констатировать, что те, кто учился у успешных людей, быстрее достигали успеха.

Впрочем, все нет так просто, как может показаться на первый взгляд. Есть одно «но».

Давайте вернемся к примеру Бибера и его искрометной карьере. После того как его имя узнали все, певец начал все чаще и чаще попадать в неприятные ситуации: ввязывался в драки, был остановлен полицией за управление автомобилем в нетрезвом виде, а также сопротивлялся аресту. Однажды он закидал яйцами чей-то дом. И все эти неприятные события начали происходить после того, как его песни стали хитами № 1 в хит-параде журнала Billboard.

Мы понимаем, что Бибер очень молод и, возможно, желает вести себя, как настоящая суперзвезда. Тем не менее один из его наставников Ашер тоже стал суперзвездой в 18 лет, и его песни оставались в хитах на протяжении целого десятилетия, но он никогда не имел никаких проблем с полицией. Может быть, Бибер что-то упустил или забыл из того, чему его пытался обучить наставник?

В истории есть масса примеров тому, как у тех, кого обучали самые лучшие наставники, жизнь пошла насмарку. Существует огромное количество исследований, убедительно

⁶¹ Оригинальное название Searching for Bobby Fischer, иногда этот фильм так и переводится на русский как «В поисках Бобби Фишера».

⁶² «Исследования в сфере бизнеса подтверждают...»: исследования в хай-тек индустрии, проведенные Startup Compass при содействии ученого и специалиста по вопросам предпринимательства из Стэнфордского университета Стива Блэнка (Steve Blank) показывают, что наставники играют большую роль в том, чтобы стартап стал успешным. Макс Мармер, Этан Догрултан, Берн Лассе Херрманн, Рон Берман (Max Marmer, Ertan Dogrultan, Bjoern Lasse Herrmann, Ron Berman) «Дополнительный отчет Genome о преждевременном росте стартапов», (Startup Genome Report Extra on Premature Scaling), Startup Compass, no. 1.1 (2011): 8.

⁶³ «Даже основатель Apple и визионер Стив Джобс»: футбольный тренер Билл Кэмпбелл, который сам неоднократно менял «лестницы», управлял компанией Intuit и много лет инвестировал в хай-тек компании, выступал в роли наставника для ряда успешных предпринимателей из Силиконовой долины, данные Дженнифер Рейнголд «Секретный коуч» (Jennifer Reingold. The Secret Coach. Fortune 21.07.2008), http://money.cnn.com/2008/07/21/technology/reingold_coach.fortune/ (проведено 15.02.2014).

доказывающих, что наставничество может иметь и негативный эффект.⁶⁴ Многие наставнические программы на предприятиях и в компаниях не приносят никакой ценности, что объясняет появление в издании Harvard Business Review статей вроде «Почему наставнические программы не работают».

Неэффективность наставничества подтверждается статистикой.

70 % семейных предприятий разоряются после того, как у руля становятся наследники их основателей.⁶⁵

Вроде бы отец способен обучить собственных детей управлять созданным им предприятием. Однако после передачи управления второму поколению нередко происходит что-то не то.

Наставник в состоянии ускорить карьерный рост своего протеже и помочь ему быстрее достичь успеха. Однако результатом наставнической работы может быть Александр Македонский, а может быть и Икар. Отец Икара Дедал был потрясающим мастером и дал своему сыну крылья. Но Икар взлетел слишком высоко и разбился.

У Джимми Фэллона был свой наставник в лице Рэнди Сигел – опытного агента с хорошими связями, она смогла очень быстро организовать прослушивание для Saturday Night Live. Другому комику пришлось бы гораздо дольше ждать такой возможности. Тем не менее, когда это произошло, Джимми еще не был готов стать одним из лучших.

Давайте поговорим еще об одной составляющей успеха, благодаря которой стремительно делающие карьеру продолжают взлетать, а не обжигают крылья и падают вниз.

III

В середине 1990-х гг. появились слухи о том, что в известной больнице со 150-летней историей на Грейт-Ормонд-стрит в Лондоне, которой в 1929 г. Дж. М. Барри завещал права на свою книгу «Питер Пэн», умирают дети. Понятное дело, умирают случайно, но в кардиологическом отделении больницы была очень высокая смертность. Специалисты изучили этот вопрос и пришли к выводу, что проблемы возникают при переводе пациентов из операционной в отделение реанимации.

Любая операция на сердце маленького ребенка чревата огромными осложнениями. После окончания операции ребенка подключают к реанимационному оборудованию: аппарату искусственного дыхания, вазодилататору и другим приборам. Это происходит дважды: когда пациента на специальной каталке перевозят из операционной и когда кладут в палату

⁶⁴ «убедительно доказывающих, что наставничество может иметь и негативный эффект»: о негативном влиянии наставничества существует множество исследований и об этой проблеме пишут вот уже несколько десятилетий. Отрицательное влияние наставничества обычно прослеживается в следующих областях: «ценности», «стиль работы», «личные качества», «небрежность», «личностные проблемы», «присвоение заслуг», «неправильное делегирование ответственности», «эгоцентризм». Более подробно с темой можно ознакомиться в статье (см.: Lillian T. Eby, Stacy E. McManus, Shana A. Simon, Joyce E.A. Russell. «Взгляд ученика на негативные стороны наставничества: попытка систематизации» (The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy, Journal of Vocational Behavior 57, no. 1 (2000): 1-21).

⁶⁵ «70 % семейных предприятий разоряются»: информация о банкротстве 70 из 100 семейных предприятий после передачи управления второму поколению получена в часто цитируемом исследовании компании McKinsey amp; Co. В появившейся в 2010 г. в Wall Street Journal статье Джона Варриллоу (John Warrillow) приведены следующие причины, почему второе поколение владельцев нередко не в состоянии управлять предприятиями столь же успешно, как их создатели: (1) им не хватает необходимой для выживания жесткости, потому что им передали успешные предприятия и нет нужды создавать бизнес с нуля, (2) представители второго поколения получают формальное образование, которого недостаточно для ведения успешного бизнеса. Есть предположение, что родители-владельцы предприятия нередко предоставляют «наставнические» функции школам, в которые ходят их дети: John Warrillow «Оставить бизнес детям? Лучше не стоит» (Leave the Business to the Kids? Maybe Not, Wall Street Journal, 10.06.2010).

реанимации. Процесс занимает в среднем 15 минут. Большинство инцидентов случалось во время транспортировки пациента из операционной в реанимацию.

На протяжении многих лет уставший от операции медперсонал просто старался как можно более безопасно доставить пациента с операционного стола до палаты. Никто не хотел, чтобы ребенок пострадал. И все же 30 % проблем возникало из-за подключения и переподключения пациентов к оборудованию, а также из-за того, что при этом не учитывали их индивидуальные особенности.

В один прекрасный день Мартин Эллиотт и Алан Голдман – двое уставших после операции хирургов сидели перед ТВ. Этому короткому перерыву было суждено многое изменить в жизни больницы.

«Я с утра провел операцию по трансплантации сердца, а потом и операцию артериального переключения». ⁶⁶ Я очень устал, – вспоминает Эллиотт. – По ТВ шла трансляция заездов Формулы I».

Доктора наблюдали, как десятки машин неслись по трассе со скоростью 300 км/ч. Одна из машин ушла на пит-стоп. «Мы вдруг поняли, что пит-стоп, во время которого меняют шины и заправляют горючим, очень похож на то, как мы переводим пациента из операционной в реанимацию», – вспоминает Эллиотт.

За семь секунд члены бригады механиков снимали шины, ставили новые, заливали в бак горючее, после чего отскакивали в сторону, и машина снова вступала в гонку. Работа механиков машин Формулы I была настолько слаженной и быстрой, что по сравнению с ней действия медперсонала казались непрофессиональными. «Мы решили связаться с Формулой I».

Через некоторое время врачи больницы начали наблюдать работу команды Ferrari в Италии. Механики показывали докторам, как они делают свое дело.

Сотрудники лондонской больницы заметили разницу между тем, как работают механики Формулы I, и тем, как действуют они сами. Механики заранее планировали свои действия в различных потенциально возможных ситуациях, после чего доводили их до автоматизма. В отличие от них медработники не готовились заранее и импровизировали, решая возникающие проблемы.

Механики команды Формулы I работали, соблюдая дистанцию друг от друга, а медсестры лондонской больницы постоянно мешали друг другу, пересекаясь в процессе своих действий.

Работой бригады механиков на пит-стопах руководит специально выделенный человек, которого называют «человек с леденцом». Машина может вступить в гонку только после того, как он дает отмашку флажком. Работой медперсонала при перевозке пациента из одного отделения в другой никто не руководил, – каждый сотрудник делал то, что считал нужным и помогал общему делу, как мог.

Кроме прочего, доктора обратили внимание на то, что механики работали в полной тишине, в то время, как медики постоянно болтали, по делу и без дела.

Внимательно изучив работу механиков Формулы I, доктора вернулись в Лондон и наняли... балетного хореографа, дабы тот помог разработать последовательность движений и тренировал медсестер до тех пор, пока вся бригада их не выучит. Помощь и советы

⁶⁶ «Я с утра провел операцию по трансплантации сердца» (Victor E. Sower, Jo Ann Duffy, Gerald Kohers. Ferrari's Formula One Handovers and Handovers from Surgery to Intensive Care, American Society for Quality, август 2008). История событий в больнице на Грейт-Ормонд-стрит прекрасно изложена в исследовании, опубликованном в статье «Передача пациентов из операционной в реанимацию: использование опыта пит-стопов Formula 1 и методов, используемых в авиации, для улучшения безопасности и качества» (Patient Handover from Surgery to Intensive Care: Using Formula 1 Pit-Stop and Aviation Models to Improve Safety and Quality) под авторством Ken R. Catchpole, Marc R. De Leval, Angus McEwan, Nick Pigott, Martin J. Elliott, Annette McQuillan, Carol Macdonald, Allan J. Goldman, Pediatric Anesthesia, 17 (2007): 470-78.

хореографа помогли эффективно использовать пространство и сделать так, чтобы медики не мешали друг другу. Потом медсестры осваивали порядок действий во время перевозки пациента из одного отделения в другое. Был расписан ряд возможных сценариев развития событий, и все участники процесса их выучили. Руководить перемещением пациента (в качестве «человека с леденцом») стал главный анестезиолог.

И все медработники теперь делали свою работу молча.

Вскоре смертность при перемещении послеоперационных пациентов упала на 66 %.

* * *

Доктора лондонской больницы научились у мастеров своего дела, механиков команды Ferrari, и смогли внести изменения в процесс своей работы – и это спасло жизни многих людей. Для докторов наставничество имело позитивный эффект (вполне возможно, даже больший, чем если бы они стали учиться у коллег в другой больнице).

Но как сделать так, чтобы наставничество принесло плоды, а не прошло впустую?

В начале 2000-х годов психолог Кристина Ундерхилл исследовала проблемы наставничества и пришла к следующим выводам. По мнению Ундерхилл, научная оценка результатов наставничества дает очень противоречивые результаты.⁶⁷ Здравый смысл подсказывает, что ученики должны научиться у опытных наставников чему-нибудь хорошему, однако в реальности это случается далеко не всегда, и наставничество бывает полезным только в определенных обстоятельствах.

Ундерхилл перелопатила более 100 исследований наставничества, сделанных за последнюю четверть века. Она отмела «рекламные» исследования, продвигающие подходы к проблеме тех или иных конкретных коучинговых программ, и сконцентрировала внимание на карьерном росте людей, прошедших наставнические программы (в сравнении с продвижением по службе тех, кто в подобных программах не участвовал).

Статистические данные подтверждали, что бизнесмены, прошедшие наставнические программы, добивались чуть более убедительных результатов, чем те, кто в этих программах не участвовал. Ундерхилл пришла к следующему выводу: «Неформальные виды наставничества имеют более значительное влияние на карьеру учеников, чем формальные наставнические программы». Есть большая разница между структурированными наставническими программами и наставничеством, появившимся естественным и органичным образом. Ундерхилл пришла к выводу, что формальные программы, в рамках которых людей соединяют искусственно и командным путем, не имеют никакого эффекта.

Когда ученики и учителя завязывают личные взаимоотношения, влияние на карьеру учеников оказывается более глубоким и положительным.

(Это отражается на зарплате учеников, количестве повышений по службе, времени работы в компании, чувстве удовлетворения от работы, уменьшении уровня стресса и увеличении чувства собственного достоинства и самоуважения.)

⁶⁷ «По мнению Ундерхилл, научная оценка результатов наставничества...»: статья Кристины Ундерхилл «Эффективность наставнических программ в компаниях: мета-анализ различных источников» (Christina M. Underhill. The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-analytical Review of the Literature, *Journal of Vocational Behavior* 68 (2006): 292–307). Анализ Ундерхилл демонстрирует преимущества неформального наставничества по сравнению с формальным. Более позднее исследование показало, что как формальные, так и неформальные виды наставничества в самых разных областях (на рабочем месте, воспитание детей и подростков, а также с точки зрения успеваемости) оказывают незначительное, но в целом положительное влияние: Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng, David L. DuBois. Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-mentored Individuals, *Journal of Vocational Behavior* 72, no. 2 (2008): 254-67.

Шерил Сэндберг, заместитель директора по производственным вопросам Facebook и пишущий автор, посвятила вопросам наставничества главу своей книги «Не бойся действовать». Она пишет: «Поиски наставника превратились в ожидание появления сказочного принца прямо на рабочем месте.⁶⁸ Молодым женщинам говорят, что, если они в состоянии найти правильного наставника, это поможет их продвижению по службе, получению собственного офиса и счастью до гроба. Это еще один способ вбить женщинам в голову идею, что они зависят от других». Такое ожидание у моря удачи – полная противоположность принципам латерального мышления. И данные исследователей свидетельствуют о том, что Сэндберг совершенно права.

Получается, что результат дорогостоящих корпоративных наставнических программ является совершенно непредсказуемым. С точки зрения сделанных Ундерхилл выводов, доктора больницы на Грейт-Ормонд-стрит поступили правильно. Они создали естественную и органичную связь с пит-стоп механиками команды Формулы I. После окончания периода самого наставничества между медиками больницы и гонщиками сложились отношения, об установлении которых Эллиотт и Голдман даже и не мечтали. Доктора детской больницы обратились к Формуле I, чтобы решить конкретные технические и организационные проблемы, а в результате стали друзьями.

Медикам нужна была модель действий во время перевода послеоперационного пациента из одного отделения в другое, и команда Формулы I подала идею практически идеальной модели и последовательности действий. Ключом к успеху механиков автомобилей был слаженный командный подход, примененный на относительно небольшой площади. И команда механиков была рада выступить в качестве тренеров медсестер.

Через несколько лет руководство Формулы I начало жертвовать деньги на нужды больницы на Грейт-Ормонд-стрит, устраивать мероприятия, во время которых дети-пациенты и их родители имели возможность пообщаться с гонщиками. И в рамках различных благотворительных мероприятий было собрано 3 млн фунтов стерлингов. Гонщики стали активно помогать работе больницы.

Как вы видите, существует большая разница между наставником на час и наставником, который готов помогать вам и готов сам пойти с вами в дальнейшее путешествие.

* * *

Говоря о наставничестве, мы зачастую представляем себе молодого сотрудника, который выпрашивает у сидящего за дубовым столом мудрого и убежденного сединой ментора советы о том, как ему себя вести в той или иной рабочей ситуации.

Кто срезает свой путь к успеху, создает личные отношения со своими наставниками, спрашивая совета не только по работе, но и по жизни.

И таких учеников волнует судьба и жизнь их наставников.

Один из моих собственных наставников, создатель компании Next Jump Чарли Ким описывает отношения, складывающиеся между наставником и учеником, словом «уязвимость». Ким говорит, что уязвимость является ключом к созданию гармоничных и долгосрочных отношений между учеником и наставником, которые не ограничены исключительно практическими задачами.⁶⁹ Ученик и наставник должны открыто говорить о своих

⁶⁸ «Поиски наставника превратились в ожидание...»: Sheryl Sandberg «Не бойся действовать: Женщина, работа и воля к лидерству» (Women, Work, and the Will to Lead, Alfred A. Knopf, 2013).

⁶⁹ «отношения между учеником и наставником, которые не ограничены исключительно конкретными практическими задачами»: существуют исследования, показывающие, что, когда ученики полностью доверяют и открываются своим учителям (то, что мой друг и создатель компании NextJump.com Чарли Ким описывает их словом «уязвимость»), первые доби-

страхах, создав атмосферу доверия, которая ускорит процесс обучения. Доверительные отношения способствуют тому, что ученик будет следовать совету наставника, который он иначе скорее всего просто игнорировал бы. «Такие отношения стимулируют добиваться большего», – утверждает Ким. Настоящие наставники помогают своим ученикам понять, что порой самыми важными проблемами оказываются не самые очевидные. Чем больше личной открытости в отношениях между учеником и наставником, тем больше полезной информации первый может воспринять.

Кроме того, наставник, с которым сложились личные отношения, будет чаще говорить ученику «нет», если это необходимо, и тот будет способен понять причину такой позиции учителя.

IV

Пока из всех рассказанных историй о наставниках можно сделать один мало обнадеживающий вывод – слишком многое зависит от воли случая. Вундеркинд Джошуа Вайцкин не сам нашел своего наставника, а тот заметил его в парке. Будущий менеджер Джастина Бибера услышал выступление певца на YouTube. Телемаха учила богиня. Только команда Ferrari Формулы 1 была готова встретиться с представителями больницы на Грейт-Ормонд-стрит.

Аристотелю повезло, и он получил место в Академии Платона, но какой-нибудь другой такой же талантливый мальчишка на другом конце Земли «пролетел» и не встретил своего наставника.

Так как же создание глубоких отношений с наставником может ускорить развитие вашей карьеры, если все зависит от того, насколько вы понимаете его?

Звезда хип-хопа Jay-Z так пишет в тексте одной из своих песен: «Мы были детьми без отцов... мы находили своих отцов на пластинках, на улицах и на страницах истории. Мы сами выбирали своих предков, которые могли бы вдохновить нас на создание того мира, который мы мечтали построить»⁷⁰.

Даже в Древней Греции далеко не все могли найти себе подобающего ментора. У Jay-Z была точно такая же ситуация, но у него были книги, с помощью которых он мог понять, что такое хорошие наставники. Современные средства информации и автобиографии помогают найти и увидеть примеры для подражания. Мы можем изучать продукт, созданный мастерами. И это уже очень хорошее начало.

Некоторым очень легко удается учиться у мастеров. Создатель торговой империи Walmart Сэм Уолтон изучал и великолепно копировал то лучшее, что делали его предшественники в ритейле. Он открыто признавал: «Большую часть из того, что я сделал, я скопировал у других».⁷¹

Два человека могут последовать совету одного и того же наставника, но один из них заметит важные детали, которые упустит другой.

ваются более положительных результатов. Подробнее об этом: Connie R. Wanberg, Elizabeth T. Welsh, John Kammeyer-Mueller. Protege and Mentor Self-Disclosure: Levels and Outcomes within Formal Mentoring Dyads in a Corporate Context, *Journal of Vocational Behavior* 70, no. 2 (2007): 398–412.

⁷⁰ «Мы были детьми без отцов»: Jay-Z, *Decoded* (Spiegel and Grau, 2010).

⁷¹ «Большую часть из того, что я сделал, я скопировал у других»: Сэм Уолтон и Джон Хьюи «Сэм Уолтон: сделано в Америке» (Sam Walton, John Huey, Sam Walton: *Made in America*, Bantam, 1993).

Известный писатель Сол Беллоу называл людей, способных замечать значимые детали, «первоклассными замечальщиками». ⁷² Именно это качество выделяет тех, кто учится быстрее прочих.

Лайф-коуч Джек Кэнфилд, с которым мы уже сталкивались ранее, объясняет, что понимание деталей может возникнуть «благодаря сознательному или неосознанному копированию (мастера): того, как он мыслит, визуализирует, его позы и его дыхания», а также использования личностных отношений, что помогает ученику концентрироваться на самом важном. «Мастер может установить с учеником хорошую обратную связь, не терпящую никаких отвлечений».

Медики лондонской детской больницы и Телемах были успешными потому, что их наставники были заинтересованы в долгосрочном успехе своих учеников и между ними сложились доверительные отношения. И потому что говорили ученикам то, что тем, вероятно, было совсем неприятно услышать. Наставники помогали ученикам внимательнее оценить некоторые важные детали, на которые без посторонней помощи они могли бы не обратить внимания.

Но как быстрее двигаться к успеху, если нет прямой связи с наставником и ученик может лишь смотреть видеоролики и читать биографии избранных им для себя учителей? И что, если наблюдательность ученика не столь развита?

Давайте попытаемся найти ответ на эти вопросы на примере Джимми Фэллона.

V

Когда в 1998 г. в Saturday Night Live появилась вакансия, руководство передачи снова связалось с Фэллоном, но у них было для комика одно условие: «Пожалуйста, никаких троллей». С первого прослушивания Фэллона прошло два года. Все это время комик постоянно развивался. Сигел организовала для него «мясорубку» выступлений зачастую перед самой неблагоприятной аудиторией. Фэллон окреп и профессионально вырос. Сигел настояла на том, чтобы, имитируя голоса знаменитостей, Фэллон отворачивался от публики. Если Сигел с закрытыми глазами не могла угадать, кого Фэллон имитирует, она убирала скетч из его программы. Она учила Фэллона вниманию к деталям и уверенности в себе. К тому времени Фэллон был не просто ее клиентом, они стали близкими друзьями.

Фэллон работал, не покладая рук, и его популярность среди любителей комедии в Лос-Анджелесе росла. Сигел хотела, чтобы главной целью ее подопечного было будущее, а не размер гонорара, который он получит сегодня. Именно с этой точки зрения она оценивала все предложения, которые получал Фэллон. Она задавала себе вопрос: «Поможет ли этот проект тому, что Джимми попадет на Saturday Night Live, или нет?» Она решительно отказывалась от всех предлагаемых ее клиенту ролей на ТВ, которые не приближали его к достижению заветной мечты. Всякий раз, когда Фэллон выступал в Нью-Йорке, она связывалась с представителями Saturday Night Live и просила их пойти и послушать его выступление.

За эти два года жадные менеджеры неоднократно советовали Фэллону расстаться с Сигел, утверждая, что это поможет развитию его карьеры. Но Сигел верила в мечту своего клиента, и Фэллон предпочитал работать именно с ней, а не с другим менеджером, для которого он был бы всего одним из многочисленных клиентов.

⁷² «называл людей, способных замечать важные детали, «первоклассными замечальщиками»: цитата Сэма Беллоу (The Actual: A Novella, Penguin Classics, 2009). Умение замечать мельчайшие детали отличает людей, которые учатся быстро, от тех, которые учатся медленно. «Способность замечать общие черты и повторения в значимой информации помогает специалистам более успешно решать самые разные проблемы», – пишут эксперты Национального исследовательского совета в издании «Как люди учатся» (How People Learn, National Academies Press, 2000, 33–48).

Вот так в возрасте 23 лет Фэллон снова оказался на сцене перед Лорном Майклзом.⁷³ Фэллон был по-прежнему молод, но на сей раз уже меньше боялся седовласого короля комедии. Фэллон поставил перед собой цель – заставить Майклза рассмеяться.

Большинство приглашенных на прослушивание имитировали знаменитостей, а Фэллон решил пародировать других известных комиков: Криса Рока, Гилберта Готфрида, Билла Кросби и Колина Квина. Его шаржи на этих комиков были удивительно точными. Когда он говорил чьим-то голосом, то в буквальном смысле становился тем, кого изображал.

Фэллону помогло то, что он много лет следил за карьерой Адама Сандлера. Фэллон вспоминает: «Через несколько шаржей я решил изобразить Адама Сандлера. И тут-то Лорн Майклз рассмеялся. Ну, а потом я ничего не помню».

* * *

Джимми Фэллон был талантливым и смешным, но точно такими качествами обладали и многие другие актеры, приглашенные на прослушивание. Однако Джимми усложнил свою задачу и решил имитировать комиков-конкурентов, что сразу выделило его среди приглашенных. Майклзу и его окружению стало очевидно, что если Фэллон в состоянии так убедительно перевоплощаться в коллег по цеху, то он наверняка будет хорошо смотреться в Saturday Night Live.

Руководство программы сделало Фэллону предложение. Его мечта сбылась.

Фэллон попал на передачу не только потому, что у него сложились прекрасные личные отношения со своим менеджером, но и благодаря тому, что у него были давние и добрые отношения с комиками, которых он в жизни никогда не встречал. С детства Фэллон внимательно прослушивал и просматривал их выступления, он изучал их биографии и узнавал все, что мог узнать об их жизни. И когда Сигел первый раз представилась Фэллону по телефону, тот сразу узнал, кто она такая. Фэллон запомнил ее имя вместе с огромным количеством других деталей жизни своего «удаленного» наставника Адама Сандлера. Именно внимание Фэллона к деталям отличало его выступления от сетов других комиков, целью которых было просто хорошо выступить.

Как мы уже говорили, наставничество далеко не всегда приносит свои плоды. Но рассматривая биографии людей, добившихся успеха в разные исторические периоды, мы убеждаемся в присутствии наставника (или удаленных эталонов) и определенных отношений с ним. Алгоритм достижения успеха не меняется.

Один из самых молодых обладателей Нобелевской премии Лоренс Брэгг⁷⁴ получил ее в 1915 г. во многом благодаря своему отцу физика Уильяму, который с юных лет был наставником своего сына.⁷⁵ (Заметим, что Брэгг-младший позже получил дворянский титул и был заведующим лаборатории, в которой работали Джеймс Уотсон и Френсис Крик, открывшие структуру ДНК.)

⁷³ «Вот так в возрасте 23 лет Фэллон снова оказался на сцене перед Лорном Майклзом»: видео второго прослушивания Джимми Фэллона на SNL можно посмотреть на YouTube, <http://www.youtube.com/watch?v=u1aKi0lG2CA> (просмотрено 15.02.2014).

⁷⁴ Lawrence Bragg (1890–1971) получил Нобелевскую премию за заслуги в исследовании кристаллов с помощью рентгеновских лучей.

⁷⁵ «Один из самых молодых обладателей Нобелевской премии Лоренс Брэгг»: Лоренс и его отец Уильям Брэгг получили премию за заслуги в исследовании кристаллов с помощью рентгеновских лучей в 1915 г. Они создали новую науку: рентгеновскую кристаллографию, или рентгеноструктурный анализ. Подробнее об истории отца и сына Брэггов читайте в статье «Родительская ловушка» (The Parent Trap) на NobelPrize.org, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/physics/laureates/1915/perspectives.html (проверено 15.02.2014).

Создатель оцененного почти в миллиард долларов микроблога Tumblr 26-летний Дэвид Карп заработал в 2013 г.⁷⁶ 200 млн долларов после шести лет упорной работы над своим детищем. В этом огромная заслуга его друга и наставника Джона Малуни, который помог сделать Tumblr таким успешным. Влияние наставников мы можем наблюдать и в истории других успешных предприятий.

Луи Си Кей, который упорно шел к успеху целых 15 лет, сдвинул свою карьеру благодаря тому, что «срезал» по-умному. Он был близок к отчаянию оттого, что его не замечают, и решил работать так, как работал его кумир комик Джордж Патрик Карлин⁷⁷. Луи начал имитировать своего героя и внимательно изучать его биографию. Он перенял стиль Карлина, рассказывавшего «лобовые» и честные истории о самом себе и шутившего так, что зрителям становилось ясно, что комик – такой же ранимый человек, как и они.

Научившись у Карлина, Луи перестал его копировать. Вот тогда-то его карьера началась по-настоящему.

То, что Луи очень тепло относился к Карлину и создал с ним удаленную связь, совершенно очевидно. «Он был для меня примером для подражания, – говорил Луи, давясь от слез во время выступления в Нью-Йоркской публичной библиотеке в 2010 г. после смерти Карлина. – Все, что я делаю, я научился у него».⁷⁸

* * *

Когда Майклз сообщил Фэллону, что его взяли в команду Saturday Night Live, Джимми пригласил Сигел на ужин. Они выбрали модное место, заказали по коктейлю «Манхэттен» у стойки бара. Официант вынес торт с зажженной свечой. Джимми задул свечу. Потом он как-то посерьезнел.

«В чем дело?» – поинтересовалась Сигел.

«Всю жизнь, задувая свечи, я загадывал попасть на Saturday Night Live».

Впервые в жизни он не знал, что себе пожелать.

⁷⁶ «Создатель оцененного почти в миллиард долларов микроблога»: в январе 2013 г. Forbes напечатал о нем прекрасную историю: Джефф Берковичи «Tumblr: арт-проект Дэвида Карпа, оцененный в 800 млн долларов» (Jeff Bercovici. Tumblr: David Karp's \$800 Million Art Project, Forbes, январь 2013).

⁷⁷ George Denis Carlin (1937–2008) – американский комик в жанре стендап, актер и писатель, обладатель четырех премий «Грэмми» и премии Марка Твена.

⁷⁸ «Он был для меня примером для подражания»: Луис С. Кей. о Джордже Карлине, выступление в публичной библиотеке Нью-Йорка, <http://www.youtube.com/watch?v=R37zkizucPU> (просмотрено 15.02.2014).

Глава третья «Парадокс ошибки» *Чем больше ты выигрываешь, тем больше у тебя шансов выиграть снова*

I

Самым популярным постом в блоге Илая Парайзера, на второй день после того как тот начал его вести, была информация о Ганди.⁷⁹ Постом поделились 12 человек.

В нем речь шла о том, что Махатма Ганди составил для своего внука Аруна заветный список семи человеческих «промахов», которые, по его мнению, способны привести к насилию:

Богатство без труда.
Наслаждение без совести.
Знание без твердости характера.
Торговля без морали.
Наука без гуманности.
Религия без жертвы.
Политика без принципов.

Любопытно, что седьмой пункт этого списка имел прямое отношение к судьбе самого Махатмы Ганди, потому что он был убит вскоре после того, как передал этот завет своему внуку.

В день, когда Парайзер выложил в Сеть эту историю о Ганди, самым популярным постом известного интернет-издания BuzzFeed была статья «20 второстепенных героев американских ТВ-сериалов 90-х гг., тогда и в наши дни», где рассказывалось о судьбе малоизвестных актеров второго плана.⁸⁰ Так вот этим постом поделились с друзьями уже 30 000 человек. А в общей сложности статью прочитали 800 000 человек.

Спокойный и небритый Илай Парайзер – автор книг и интернет-активист, живущий в штате Мэн, – задумался над этой статистикой и решил завести блог.⁸¹ Он понимал, что с развитием таких социальных сетей, как Facebook, контент (истории, картинки и видео) стал распространяться очень быстро. При этом люди делились главным образом банальной и сенсационной информацией в духе желтой прессы.

⁷⁹ «Самый популярный пост»: Парайзер создал блог Upworthy и курировал появляющийся на нем материал, однако история о семи промахах была написана и размещена главным редактором блога Сарой Критчфилд (Sara Critchfield) под заголовком «Семь советов Ганди, которые он дал в последние часы своей жизни», Upworthy, <http://www.upworthy.com/the-7-warnings-from-gandhi-in-the-final-hours-of-his-life> (просмотрено 27.05.2013). На момент, когда я проверял статистику на Facebook, этой историей поделились 12 человек, но по мере того как люди находят этот материал, этот показатель может увеличиться.

⁸⁰ статья «20 второстепенных героев американских ТВ-сериалов 90-х, тогда и в наши дни»: статья, написанная Дейвом Стоперой (Dave Stopera), появилась под этим заголовком на BuzzFeed 27.04.2012, <http://www.buzzfeed.com/daves4/20-supporting-actors-from-90s-tv-shows-then-and-n> (просмотрено 27.05.2013).

⁸¹ «Спокойный и небритый Парайзер»: Илай Парайзер написал крайне Интересную книгу об отрицательных сторонах «персонализированного» Интернета «Пузырь фильтров*: Что прячет от вас интернет?» (The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You, Penguin Press, 2011). *Пузырь фильтров (Filter bubble). Как известно, веб-сайты используют алгоритмы выборочного угадывания, какую информацию пользователь хотел бы увидеть, основываясь на информации о его местоположении, прошлых «кликах» и перемещениях мыши и истории его поиска. Таким образом мы получаем фильтрованную персонально для нас информацию. – Прим. перев.

Что обычно привлекает внимание Сети? Видеоклипы о том, как люди непреднамеренно калечатся, и материалы сексуального характера. Фотографии котиков, погрешности в одежде знаменитостей.

Все самое популярное в Сети в лучшем случае носит бесполезно-развлекательный характер, а в худшем – унижительный и издевательский.

При этом существует множество важных и интересных сведений, на которые никто не обращает внимания. Люди не замечают порой очень любопытную информацию, новый взгляд на вещи и теплые, хорошие истории. Однако по Интернету любая информация может распространяться очень быстро. «Как использовать возможности Интернета для распространения полезной информации?» – размышлял Парайзер.

Тогда он попросил помощи у редактора сатирического портала The Onion – Питера Коечли. Они решили, что будут находить интересные, но непопулярные сведения и «паковать» их так, чтобы люди начали ими делиться. Для этого надо было находить хорошие истории с непривлекательными заголовками и переписывать их таким образом, чтобы они привлекали внимание людей. После этого истории «вывешивали» в их собственном блоге со ссылкой на оригинальный материал.

Парайзер и Коечли ушли с работы, начали вести свой блог и открыли на Facebook страничку для его продвижения. Они использовали писательские способности Парайзера и нашли инвесторов, в том числе одного из создателей Facebook Криса Хоюгса и одного из соучредителей компании Reddit Алексиса Оханиана, чтобы привлечь достаточно средств и нанять несколько сотрудников.⁸²

Парайзер и Коечли назвали свой ресурс Upworthy. Целью компании было: «сделать важную информацию популярной и читаемой, подобно популярным в Сети видео какого-нибудь идиота, который съезжает с крыши дома на доске для серфинга».

Идеалисты ресурса Upworthy начали поиск историй о том, как обычные люди борются с несправедливостью, как ветераны войн выступают с зажигательными речами, и других полезных и положительных новостей. Пять раз в день сотрудники Upworthy выкладывали такие сообщения в Сеть, снабдив их интригующими заголовками и провокационными комментариями.

Однако практически никто в Сети не обратил внимания на появление нового ресурса. Для того чтобы журнал, газета или портал нашел своих читателей и стал популярным, уходят годы. Даже в эпоху Интернета, когда на открытие блога требуется несколько минут, издания вроде BuzzFeed и The Huffington Post становятся известными через 5 лет после открытия. (Правда, 5 лет – это ничто по сравнению со временем, необходимым на раскрутку обычной газеты или журнала.)

У портала Upworthy было всего несколько месяцев для того, чтобы убедить инвесторов вложить дополнительные средства и стать окупаемым. Однако количество людей, которые делились с другими статьями портала, оставалось минимальным – от 3 до 25 человек на каждую статью. (При этом, когда портал BuzzFeed в те же дни опубликовал статью под названием «33 животных, которые очень сильно вами разочарованы», ее прочитали более 2 млн человек.)⁸³ Время шло, деньги на счету Upworthy таяли, и, казалось, что маленькие коалы из статьи BuzzFeed смеялись над создателями нового ресурса.

⁸² «включая одного из создателей Facebook...»: информацию об инвесторах в компанию Upworthy можно посмотреть на портале CrunchBase, <http://www.crunchbase.com/company/upworthy> (просмотрено 15.02.2014).

⁸³ «Через неделю после открытия портала...»: статья под названием «33 животных, которые очень сильно вами разочарованы» написана Джеком Шепардом (Jack Shepherd) и появилась на BuzzFeed 10.04.2012, <http://www.buzzfeed.com/expresident/animals-who-are-extremely-disappointed-in-you> (просмотрено 27.04.2013).

* * *

«Скажи, как по-твоему, этот человек придурок, еврей или аутист?» Эта шутка была произнесена в Чикаго в комедийном клубе. Казалось, что три девушки на сцене соревновались в антисемитизме. В ответ на этот повисший в воздухе вопрос на сцене появился молодой человек в очках.

«Я придурок, еврей и аутист!» – громко объявил он девушкам. Парень сделал небольшую паузу и закончил свое заявление триумфальным «Та-да!».

Зрители подавленно молчали, не зная – обижаться на актеров или жалеть их.

На задних рядах в зале сидела женщина в очках с толстыми стеклами. Неловкая пауза затянулась. Наконец женщина в очках закричала: «Хватит, следующая сцена!»

Никогда в жизни я еще не видел такого плохого комедийного выступления. До конца представления оставался еще целый час. Боже ты мой.

Я находился в театре The Second City, который государственный радиоканал NPR однажды назвал «Гарвардом ха-ха и хи-хи».⁸⁴ Я был гостем директора театра Келли Леонард – известной комической актрисы, которая учила таких звезд, как Стивен Колберт. Я пришел посмотреть, как десять человек из класса готовятся к окончанию школы комического мастерства. Они заканчивали второй год обучения и репетировали свое выпускное шоу, с которым через четыре недели должны будут выступать перед битком набитым залом, в стиле сатирических скетчей передачи Saturday Night Live.

Театр The Second City был основан в 1959 г. В этом театре учились известные комики вроде Дэнв Эйкройда и звезда передачи «Парки и зоны отдыха» Эми Полер. Театр The Second City известен своим новаторским подходом к комедийной импровизации, представляющей собой смесь пантомимы, шаржа и свободного диалога без сценария. В общем, это непростое и безбашенное искусство. И казалось, что группа актеров на сцене не освоила его.

Бесспорно, в выступлениях некоторых начинающих комедиантов поблескивали искры таланта. Одна из актрис прекрасно имитировала голоса знаменитостей, другая корчила умомирительно смешные рожи. Молодой человек по имени Калвин замечательно изобразил Барака Обаму. Ученики школы театрального мастерства один за другим поднимались на сцену и исполняли сценки своего собственного сочинения. Однако в целом все происходящее передо мной было совершенно не смешным.

Актеры смеялись над детьми-инвалидами. Они разыгрывали неуклюжие любовные сцены. Один из актеров засунул пустой рюкзак под рубашку, но, когда никто не понял его шутки, ему пришлось словами объяснить, что он изображает тучного футбольного тренера. Потом двое актеров несколько минут в полном молчании изображали, что они аккуратно складывают стираемые простыни.

В общем, это была полная катастрофа, в которой присутствовали все элементы настоящей трагедии за исключением быстрой и освобождающей смерти.

Я попал в лучшую в мире школу комического мастерства. Все стоящие на сцене актеры прошли тщательный отбор. В этой школе всего несколько лет назад учились такие гиганты, как Стив Карелл и Тина Фей. Неужто все те, кого я вижу на сцене, вскоре закончат эту теат-

⁸⁴ «Я находился в театре The Second City»: всю необходимую информацию об исполнительном директоре Келли Леонарде и студии актерского мастерства The Second City вы найдете по ссылке <https://www.seconddcity.com>. Радиостанция NPR называла ряд актеров, закончивших эту школу, и цитировала фразу «Гарвард ха-ха и хи-хи», которая принадлежит Майку Томасу, использовавшему ее в разговоре с ведущим Дэйвидом Шапером (Mike Thomas, David Schaper), ссылка на материал: NPR, 11.11.2009, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=121355679> (просмотрено 15.02.2014). Так же смотрите книгу Майка Томаса (The Second City Unscripted: Revolution and Revelation at the World-Famous Comedy Theater, Villard, 2009).

ральную школу? Или, может быть, через полвека после ее создания уровень творчества и актерского мастерства так низко упал?

«Отнюдь, – заверила меня Леонард, – ребята на правильном пути и скоро выйдут на хорошую тему». Мне предстояло узнать, что ужасная и непереносимая комедия лежит в основе техники, которая изменила не только карьеры многих начинающих актеров, но и развитие множества предприятий по всему миру.

Чтобы понять эту технику, а также то, как портал Upworthy может отвлечь внимание людей от обсуждения гардероба знаменитостей и сконцентрироваться на чем-то значимом и позитивном, нам придется поговорить о смерти...

II

В один прекрасный вечер в Нью-Йорке несколько десятков молодых людей собрались в доме 412 на Бродвее на панихиду. Волынщик заунывно тянул мелодию «Великой благодати»⁸⁵.

Звуки гимна наполнили узкую и плохо освещенную комнату. Перед аудиторией стоял человек в одежде священника. На стене за ним мерцала картинка из слайд-проектора.

Публика расселась, волынщик затих, и пастор обратился к аудитории. «Меня зовут Лео, – сказал он, – добро пожаловать на похороны стартапов».

В тот вечер представителями «усопших» было три человека из обанкротившихся хайтек компаний. В отличие от большинства реальных похорон спонсором этого мероприятия выступали несколько алкогольных компаний, объединенных общим слоганом «Сделаем похороны веселее».

Представители стартапов не очень склонны говорить о том, в чем именно они совершили ошибку.

«Даже если в течение этого вечера вы не узнаете для себя ничего нового, будьте благодарны этим людям, которые нашли в себе смелость и пришли рассказать нам о том, что произошло с их компаниями», – продолжил Лео.

Один за другим на сцену вышли трое руководителей обанкротившихся компаний, которым в свое время они посвятили месяцы, а то и годы своей жизни. Первым выступал Брайан, соучредитель компании Addieu, которая создала приложение для iPhone, позволявшее пользователям использовать социальные сети для общения в период отсутствия Сети и сигнала в смартфоне. Брайан объяснил, почему никто не хотел пользоваться приложением: «Название приложения было сложным. Мы использовали французское слово, к которому, ради каламбура, добавили одну букву». В конце выступления он признал, что компания создала то, что никому не нужно, и закрылась через полгода после начала работы.

После Брайана на сцену вышел Дэн – бывший президент компании Get-A-Game, ставившей перед собой задачу помочь людям находить спортивные игры и мероприятия в своем городе или районе. Он долго сетовал, рассказывая про медленное, но неуклонное затухание бизнеса. «Мне казалось, что это отличная идея... но в конце концов наше финансирование закончилось».

Самым грустным выступлением стала речь Криса – бывшего технического директора Kozmo.com, обещавшего доставить покупателю любые онлайн-покупки в течение одного часа после их приобретения. Крис поведал о том, как количество сотрудников его компании увеличилось с пяти сидящих в подвале человек до 300, работавших в пятиэтажном офисе. Компания получила 280 млн долларов от инвесторов. В эпоху начала Интернета компания,

⁸⁵ «Amazing Grace» – одна из самых известных христианских песен англосаксонского мира. – Прим. перев.

не скупясь, рекламировала свои услуги на щитах, по ТВ и в Сети. «Мы теряли деньги на каждом заказе, – вспоминал Крис, – однако наши гении от финансов утверждали, что нас это не должно волновать и мы должны уменьшать корпоративные расходы... царил полный хаос, ни у кого не было никакого плана». За пару лет компания израсходовала все деньги инвесторов и уволила всех своих сотрудников.

Сидящие в зале технари пили пиво, смеялись и иногда сочувствовали выступавшим. «Поминки» оказались чем-то средним между групповой психотерапией и праздником.

«Будем надеяться, что ваши новые начинания не окажутся такими катастрофическими, как предыдущие», – подытожил Лео в завершение вечера. Волынщик снова заиграл, и все дружно напились.

«Опыт – это слово, которым люди прикрывают свои собственные ошибки»⁸⁶.

Скорбящие на «Похоронах стартапов» являются одними из многих членов американского технического сообщества, которые регулярно «отмечают» подобные мероприятия. После появления Интернета многие решили, что провал бизнеса – не только приемлемое, но и почти модное явление. Кажется, что девизом наших дней среди работающих в Силиконовой долине стала фраза «Не бойтесь ошибайтесь».⁸⁷

И результаты исследований подтверждают, что американская бизнес-культура гораздо более толерантна к провалам, чем культура других стран. Мы не можем гордиться более высоким процентом успешных предприятий, но наша социальная культура с легкостью обосновывает и объясняет неудачу, поэтому многие спокойно к ней относятся и, следовательно, больше рискуют. В иных странах неудачливые предприниматели и их семьи подвергаются остракизму. Например, в Японии обанкротившееся предприятие зачастую становится концом его создателя. Кадзуо Хонда сказал в 2011 г. газете Financial Times: «У нас каждому дается только один шанс. Если существует опасность провала, то никто даже и не открывает предприятие».⁸⁸ В Японии неудачливому бизнесмену всегда было непросто найти новую работу, членов его семьи обходили стороной, поэтому зачастую такие предпринима-

⁸⁶ Цитата Оскара Уайльда.

⁸⁷ «фраза «не бойтесь ошибаться»: фраза Fail fast, fail often была очень популярной среди людей, работавших в Силиконовой долине в первые годы нашего века. Считается, что первыми ее сказали бизнес-гуру Сет Годин или Эрик Рис (Seth Godin, Eric Ries). Самое раннее упоминание в СМИ, которое мне удалось найти, относится к 1997 г., когда ее употребил создатель IDEO Дейвид Келли (David Kelley) в статье Анны Муоино (Anna Muoio. They Have a Better Idea... Do You? Fast Company, 31.08.1997) <http://www.fastcompany.com/29116/they-have-better-idea-do-you>.

⁸⁸ «У нас каждому дается только один шанс»: Mure Dickie «Стигматизация неудачи сдерживает японские стартапы» (Stigma of Failure Holds Back Japan Start-Ups», Financial Times, 22.02.2011). <http://www.ft.com/cms/s/0/abb1facc-3eb0-11e0-834e-00144feabdc0.html> (просмотрено 15.02.2014). Позор в прошлом, связанный с банкротством предприятия в таких странах, как Япония, конечно, дело серьезное, хотя в последние годы эта тенденция меняется и местные хай-тек стартапы начинают все больше и больше перенимать отношение, свойственное компаниям Силиконовой долины. Однако несмотря на то что настроения в целом изменяются в сторону большей толерантности к провалам, исследования, проведенные в Гарварде и компанией Startup Compass, показывают, что банкротство не является гарантией того, что человек чему-то научился, а следовательно, не обеспечивает то, что второе открытое человеком предприятие станет обязательно успешным. Согласно данным проведенного в 2008 и опубликованного в 2010 г. исследования Гарвардского университета, предприниматели, проводившие IPO своей первой компании, с вероятностью на 30 % имеют больше шансов сделать то же самое со своей второй компанией, а у создателей обанкротившихся предприятий вероятность проведения IPO второго предприятия составляет 22 %. Заметим, что в целом 21 % новых предприятий выходит на IPO. По данным: Paul Gompers, Anna Kovner, Josh Lerner, David Scharfstein. Performance Persistence in Entrepreneurship, Journal of Financial Economics 96 (2010): 18–32). Получается, что у успешных предпринимателей на 50 % больше вероятность, что их второе предприятие станет успешным, а вероятность преуспеть со вторым предприятием у тех, кто пережил банкротство своего первого предприятия, по сравнению с потенциальной успешностью бизнесменов-новичков весьма незначительная. В первой главе отчета The Startup Genome Report подчеркивают, что эта статистика применима к более мелким предприятиям в области хай-тек, а не только к тем, которые выходят на IPO. По данным: Max Marmer, Ertan Dogrultan, Bjoern Lasse Herrmann, Ron Berman. Отчет Startup Genome, Startup Compass, no 1.1 (2011): 1-67.

тели заканчивали жизнь самоубийством. Даже сейчас, открывая новый бизнес, все об этом помнят.

«Это врожденная особенность человеческого характера, и с ней необходимо бороться», – считает преподаватель теории менеджмента из университета Северной Каролины Чапел-Хилл доцент Бредли Стаатс. В некоторых случаях неудача может иметь катастрофические последствия (например, при посадке самолета на авианосец или строительстве атомной электростанции). Однако, по мнению Стаатса, долгосрочные последствия ошибок в других областях не имеют столь существенного значения.

Любой создатель бизнеса, человек, получивший прекрасную работу, выигравший выборы или тот, кто что-нибудь изобрел, рисковал. Инстинкт выживания предостерегает нас от совершения ошибок. Чем больше общественное мнение готово принять и простить ошибки в бизнесе, тем больше найдется людей, готовых рискнуть и сделать самые немыслимые вещи.

«Если у вас все идет как по маслу, то вам или очень везет, или вы высокий профессионал своего дела, или вы просто не делаете ничего нового и исключительного», – считает Стаатс. В наши дни культура стартапов проникает во все уголки общества, поэтому, когда молодое фейсбучное поколение подрастет, мы станем еще более толерантными к неудачам и неудачникам. Такое состояние уменьшает страх провала.

Замечательно! Так давайте же начнем сходить с ума и совершать ошибки! Нет, подождите минуточку...

В 2008 г. четверо исследователей из Гарварда проанализировали информацию о людях, которые открывали в США новые компании с 1975 по 2003 г. Ученых интересовало, как шли дела у тех предпринимателей, которые обанкротили свой первый бизнес, и насколько они преуспели в своих дальнейших начинаниях. Сделали ли они выводы из своих прежних ошибок? Исследователи сравнили ошибки создателей предприятий, успешно прошедших IPO, и тех, кто ранее не имел своего бизнеса. Выяснилось, что те, кто довел свое прошлое предприятие до банкротства, не обязательно добивался больших успехов, чем те, кто никогда ранее не занимался предпринимательством. Можно сказать, что представление о том, что дела пойдут в гору после того, как ты обанкротил одно предприятие, очень похоже на то, когда человек проигрывает баскетбольный матч и ждет, что следующая игра закончится его победой именно потому, что он проиграл первую встречу.

Результаты исследований показали, что шансы создать успешное предприятие у тех предпринимателей, которые уже создали один успешный бизнес, вырастают на 50 %.

Чем больше ты выиграл, тем у тебя больше шансов выиграть снова.

Такие выводы размежевываются с данными проведенного Startup Compass в 2011 г. исследования 32 000 компаний эпохи начала Интернета. Исследователь Бьерн Херрманн объясняет: «Компании – производители ПО работают в зоне высокого риска. А в условиях большой неопределенности результаты предыдущей компании, судя по всему, не сильно отражаются на успешности второго предприятия».

На «Похоронах стартапов» предприниматели рассказывали о своих компаниях. В свое время каждый из них наверняка «убаюкивал» и успокаивал тех, кто боялся рисковать. Несмотря на то что мероприятие «Похороны стартапов» призвано делать все возможное, чтобы люди спокойней воспринимали элемент риска, каждый из выступавших на нем создателей / руководителей бизнеса не стал благодаря своему прежнему горькому опыту более привлекательным для будущего инвестора (независимо от того, создал ли он Kozmo или Get-A-Game или какое угодно другое предприятие).

Провал в бизнесе не делает нас умнее. А вот успех в бизнесе говорит о том, что мы скорее всего будем успешными и впредь.

Все это возвращает нас к вопросу о том, что было раньше: яйцо или курица? Как увеличить вероятность успеха, если единственным способом, который помогает этого добиться, является... только успех?

Замечу, что даже самые великие не застрахованы от ошибок. Король баскетбольной площадки Майкл Джордан промазал за всю свою карьеру более 9000 бросков и проиграл 300 матчей.⁸⁹ Он был лучшим, но он часто проигрывал.

Судя по всему, нельзя сказать, что банальные фразы наподобие «На ошибках учатся» или «То, что нас не убивает, делает нас сильнее» однозначно правильны и отражают жизнь такой, как она есть.

III

В США приблизительно треть больничных коек и третья часть расходов по медицинской страховке Medicare приходится на обслуживание пациентов с сердечными заболеваниями.⁹⁰

Сердце бьется, и небольшое количество кислорода просачивается через коронарные артерии, то есть артерии, которые непосредственно снабжают кислородом сердечную мышцу. Сердце – это «вечный» двигатель, который сам себя заряжает. Но с возрастом в результате потребления такой пищи, как чизбургеры, внутри коронарных артерий появляются отложения, осложняющие циркуляцию крови, что приводит к инфарктам.

Врачи борются с проблемой закупорки артерий и сосудов следующим образом. Они делают операцию обходного анастомоза, то есть вставляют в сердце новые каналы, по которым кровь поступает к сердцу. Эта операция называется шунтированием коронарной артерии, или аорто-коронарным шунтированием (АКШ). Операция сложная: сердце пациента останавливают, быстро подсоединяют искусственную артерию и снова заставляют сердце биться.

Мы знаем, что в сердце нет выключателя. Остановка сердца даже на очень короткий промежуток времени чревата осложнениями, которые могут отразиться на работе мозга. К сожалению, у части больных после шунтирования происходит частичное поражение мозга⁹¹.

В конце 1990-х гг. врачи нашли способ выполнения АКШ без остановки сердца. Хирурги должны были освоить новые методы проведения операции, которые требовали от них быстроты и сноровки. Благодаря этим новым методам врачи смогли помочь большему количеству больных и уменьшить риск послеоперационной травмы.

В этой главе мы уже говорили о работе Бредли Стаатса. Узнав о введении новых методик проведения операции, исследователь очень обрадовался. Он обрадовался не потому, что в скором будущем планировал лечь на операционный стол, а потому, что специализировался на изучении человеческих ошибок. Ситуация складывалась так, что при переходе на новый метод у хирургов, привыкших выполнять операции АКШ прежним методом, была велика вероятность ошибок.

⁸⁹ «Король баскетбольной площадки Майкл Джордан»: в рекламе Nike 1998 г. Джордан говорил: «За всю свою карьеру я промазал более 9000 бросков. Я проиграл 300 игр. Двадцать шесть раз мне доверяли бросок, который должен был решить судьбу матча, и я промазывал. Я в жизни проигрывал не раз и не два. И именно поэтому я преуспел». В: Robert Goldman, Stephen Papson. Nike Culture: The Sign of the Swoosh, Sage, 1998, 49.

⁹⁰ «треть больничных коек»: исследование АКШ, риск послеоперационной травмы и «парадокс ошибки» Стаатса описаны в работе: Bradley R. Staats, KC Diwas, Francesca Gino. Learning from My Success and from Others' Failure: Evidence from Minimally Invasive Cardiac Surgery, Management Science 59, no. 11 (2013): 2435-49.

⁹¹ Есть данные, что у 50 % больных, прошедших операцию АКШ, происходит снижение когнитивных функций мозга. – Прим. авт.

* * *

На протяжении десяти лет Стаатс и его коллеги следили за работой хирургов, использовавших новую технологию проведения АКШ на сердце без его остановки. Исследователи наблюдали 6516 операций и отслеживали процент смертности пациентов, а также результаты проведения операции у разных хирургов, учитывая возраст и состояние здоровья пациента. Стаатс наблюдал, как врачи осваивают новые методы проведения операции и что происходит, когда хирурги неправильно их применяют. Позже благодаря этой работе Стаатс стал профессором университета.

За все время исследования определенная доля операций заканчивалась для пациентов трагично. Исследователи изучали вопрос, как совершенные хирургом ошибки во время проведения одной операции влияли на результаты проведения другого хирургического вмешательства. Насколько быстро хирурги учились и какие факторы помогали им учиться лучше?

Свои выводы исследователи назвали «парадоксом ошибки». Оказалось, что хирурги, допустившие ошибку во время проведения одной операции, чаще совершали ошибки и в следующей. Получалось, что они не учились на собственных ошибках и процент успешно проведенных ими операций падал. Но те хирурги, которые успешно проводили первые, новые для них операции, продолжали успешно работать дальше. Эти выводы соответствовали результатам исследований, проведенных компанией Compass и Гарвардским университетом.

Еще более интересным оказалась реакция хирургов, наблюдавших ошибки, сделанные их коллегами во время АКШ. Чем больше ошибок хирурги подмечали у своих коллег, тем меньше ошибок делали сами. А если хирурги наблюдали успешно проведенную операцию АКШ, это никак не отражалось на результатах их работы.

Очень странно!

Если один хирург совершает ошибку, другой хирург, который ее видит, начинает работать лучше.

Если доктор успешно провел одну операцию, он скорее всего точно так же успешно проведет и следующую, но на работе коллег, наблюдающих успешное проведение операции, это никак не отражается.

В смерти пациента на операционном столе во время АКШ нет ничего веселого. Даже самые опытные врачи иногда совершают ошибки. Они стараются эмоционально не заикливаться на них. Они стараются быть реалистами, понимая, что некоторые пациенты умирают и с этим ничего не поделаешь.

По мнению Стаатса, этот парадокс объясняется психологическим механизмом защиты. Стаатс и его коллеги выдвинули так называемую «теорию приписывания», согласно которой мы объясняем свой успех и свои ошибки «приписывая им определенные внешние причины. Это позволяет нам подкрепить себя и не переживать по поводу произошедшего».

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.