

# Почему никто не рассказал мне это в 20?

Интенсив по поиску  
себя в этом мире

Тина  
Силиг

ЮБИЛЕЙНОЕ  
ИЗДАНИЕ

**Тина Силиг**  
**Почему никто не**  
**рассказал мне это в 20?**  
**Серия «МИФ Саморазвитие»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17213203](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17213203)*

*Тина Силиг. Почему никто не рассказал мне это в 20? Интенсив по  
поиску себя в этом мире: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-00146-945-2*

### **Аннотация**

Тина Силиг, преподаватель предпринимательства и инноваций в Стэнфорде, учит читателей смотреть на мир сквозь призму новаторства и креатива и находить нестандартные решения разных проблем. В это дополненное издание она включила множество принципиально новых идей, появившихся за прошедшее десятилетие. Автор призывает всегда подвергать сомнению общепринятые правила, ведь благодаря этому проблемы часто превращаются в возможности. Конечно, неопределенность и неуверенность поджидают нас на каждом шагу, но если знать, как с ними справляться, то можно добиться многого.

Для тех, кто хотел бы познакомиться с одним из лучших курсов Стэнфорда по саморазвитию и креативности.

*5-е издание, переработанное и дополненное.*

*Книга также выходила под названием «Сделай себя сам.  
Советы для тех, кто хочет оставить свой след».*

# Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Купи один и получи еще два бесплатно	9
Глава 2. Цирк вверх тормашками	26
Конец ознакомительного фрагмента.	35

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

*Издано с разрешения HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers, и литературного агентства Andrew Nurnberg Associates International Ltd. c/o Andrew Nurnberg Literary Agency*

*Все права защищены.*

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

© Tina Seelig, 2019

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

\* \* \*

*Посвящается Джошу.*

*Поздравляю со счастливым десятилетием  
твоего двадцатилетия!*

# Предисловие

Спасибо вам за то, что решили прочитать мою книгу. Поделиться с вами ее обновленным изданием – большая честь для меня.

Впервые книга вышла весной 2009 года, как раз на той неделе, когда мой сын Джош праздновал свой двадцатый день рождения. А по мере приближения к десятилетнему юбилею книги я решила ее перечитать. Признаться, мне было крайне любопытно взглянуть на написанное свежим взглядом и увидеть, какие концепции и истории выдержали испытание временем. Большинство действительно устояли, но, к сожалению, не все. Теперь, с десятью годами дополнительного опыта, я, конечно же, знаю намного больше, чем тогда, а потому решила спросить издателя, могу ли обновить книгу к ее десятилетнему юбилею. И к моей глубочайшей радости, мне сказали «да»!

Структура этого издания сходна с первоначальной, но в ней вы найдете множество новых примеров как из моей более поздней педагогической практики, так и из жизни новаторов, работающих не в сфере образования. А еще я включила в нее ряд принципиально новых идей, появившихся за прошедшее десятилетие, и две дополнительные главы с совершенно новым материалом.

В общем, моя цель как педагога и автора этой книги – быть

провокатором, задающим неудобные вопросы, рассказывающим истории и предлагающим сценарии, которые подталкивают к неожиданным выводам, а порой и озарениям. Работая в аудитории, я всегда уповаю на то, что мои студенты меняются с каждым очередным опытом, что благодаря упражнениям и знакомству с новыми концепциями они становятся увереннее в себе и своих силах. Такова же и цель книги. Я искренне надеюсь, что, прочитав ее, вы существенно расширите свой инструментарий для выявления возможностей, которых так много вокруг.

Это издание выйдет к тридцатилетию Джоша. Я безмерно благодарна сыну за то, что он вдохновил меня писать. А еще я невероятно признательна всем студентам и коллегам, бок о бок с которыми училась и работала на протяжении всех этих лет.

И пожалуйста, не стесняйтесь делиться со мной своим мнением. Я приветствую обратную связь и с нетерпением жду рассказов о том, какие части книги показались вам особенно важными и полезными. Связаться со мной можно по адресу: [tseelig@gmail.com](mailto:tseelig@gmail.com) или через мой сайт [tinaseelig.com](http://tinaseelig.com). Или подпишитесь на меня в Twitter – [@tseelig](https://twitter.com/tseelig).



# Глава 1. Купи один и получи еще два бесплатно

Как заработать денег за два часа, имея всего 5 долларов? Именно такое задание я раздала студентам Стэнфордского университета на моем первом занятии в d.school<sup>1</sup>. Правила были просты: каждая из четырнадцати команд получала конверт с 5 долларами «стартового капитала» и время на обдумывание задания от обеда среды до вечера воскресенья – с условием, что после вскрытия конверта у них есть всего два часа на то, чтобы заработать максимально возможную сумму. Каждая команда должна была отправить мне один слайд с описанием проделанной работы, а утром в понедельник за три минуты представить свое решение. Студенты имели шанс проявить предприимчивость и находчивость и, несмотря на ограниченные ресурсы, найти возможности с помощью оценки предположений и креативного мышления.

А что бы сделали на их месте вы? Когда я задаю этот вопрос другим группам, кто-то обычно кричит: «Поехал бы в Лас-Вегас» или «Купил бы лотерейный билет», что, как правило, вызывает всеобщий смех. Эти люди готовы риск-

---

<sup>1</sup> Институт дизайна имени Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute of Design) в Стэнфорде неформально ласково называют d.school. Его сайт [dschool.stanford.edu](https://dschool.stanford.edu).

нуть в обмен на крохотный шанс на удачу. Нередки предложения об открытии автомойки или лотка по продаже прохладительных напитков с помощью 5 долларов на закупку необходимых для старта материалов. Не спору, это отличные варианты для тех, кто хотел бы немного заработать за несколько часов. Но большинству студентов все же удалось выйти за рамки стандартных ответов. Они подвергли сомнению огромное количество традиционных решений и реализовали массу новых возможностей для создания максимальной ценности в заданных условиях.

Как же они это сделали? Даю подсказку: команды, заработавшие больше всех, вообще не пользовались стартовыми 5 долларами. Они поняли, что сосредоточенность на деньгах в действительности ограничивает их фантазию, да и сумма ничтожно мала, и решили взглянуть на проблему шире: «А что, если начать *с нуля*?»

Оглядевшись по сторонам и покопавшись в своих талантах, они разблокировали творческий потенциал и проникли в самую суть проблем, о которых, может, и слышали, но прежде особо не задумывались. Разобравшись в этом, а затем поработав над их решением, выигравшие команды выручили до 600 долларов, причем средний возврат на инвестиции в размере 5 долларов составил 4000 процентов! А если учитывать, что многие вообще не использовали стартовую сумму, финансовый возврат относительно нее был практически безграничным.

*Так что же они сделали?*

Одна группа обратила внимание на общую проблему многих студенческих городков – длиннющие очереди перед популярными ресторанчиками субботним вечером – и решила помочь тем, кто не хотел долго ждать. Ее члены забронировали столики в нескольких ресторанах и с наступлением назначенного часа продали каждую броню за 20 долларов желающим немедленно туда попасть<sup>2</sup>.

За вечер студенты сделали несколько интересных наблюдений. Во-первых, они поняли, что у девушек-студенток покупают забронированные столики гораздо активнее, чем у юношей, – вероятно, потому, что клиентам приятнее общаться с молодыми женщинами. Команда скорректировала план, и теперь молодые люди бегали по городку и бронировали места, а девушки продавали их в очередях. Во-вторых, студенты заметили, что удачнее всего операция проходит в ресторанах, использующих пейджеры для оповещения клиентов о готовности столика. Обмен устройствами создавал у клиентов впечатление, что они получают за свои деньги нечто весомое и материальное. Им было комфортнее отдавать деньги и пейджер в обмен на новый пейджер. К тому же это обеспечивало команде еще один бонус – возможность

---

<sup>2</sup> После прочтения этого примера в предыдущем издании некоторые читатели отметили, что стоять в очереди за другими незаконно. На самом деле сегодня существует множество законно оформленных компаний, предоставляющих подобные услуги. Примеры: LineAngel ([lineangel.com/](http://lineangel.com/)) и TaskRabbit ([www.taskrabbit.com/m/featured/waiting-in-line](http://www.taskrabbit.com/m/featured/waiting-in-line)).

продать недавно приобретенный гаджет по мере приближения времени более позднего резерва.

Другая команда поступила еще проще. Они установили перед зданием Союза студентов стойку и принялись бесплатно измерять давление в велосипедных шинах. Если шины нуждались в подкачке, члены команды с радостью делали это за один доллар. Поначалу ребятам казалось, что они наживаются на своих товарищах, которые теоретически могли бы отправиться на ближайшую заправку. Но, обслужив нескольких первых клиентов, они поняли, что велосипедисты им действительно благодарны. Несмотря на возможность бесплатной подкачки и простоту операции, новая услуга показала клиентам удобной и ценной. Вообще-то, уже через час после начала работы команда перестала взимать фиксированную плату и попросила платить столько, сколько клиент посчитает уместным. Прибыль тут же выросла. Ребята зарабатывали гораздо больше, когда клиенты просто благодарили их за услугу, чем когда платили фиксированную цену. Многократно повторяющийся процесс, на протяжении которого в ответ на действия клиентов вносились небольшие изменения, позволял оптимизировать стратегию на лету.

Каждый проект принес командам по 200 долларов, и это очень впечатлило остальных. Одной команде удалось заработать целых 650 долларов, поскольку ее члены сумели взглянуть на свои ресурсы под совершенно иным углом зрения. Ребята поняли, что их самый ценный ресурс – не 5 дол-

ларов и не два часа, а три минуты презентации в понедельник, и решили продать это время компании, которая хотела нанять студентов. Они сняли о ней трехминутный рекламный ролик и показали в аудитории. Великолепное решение! Ребята поняли, что имеют сказочно ценный актив – творческих студентов, ищущих работу, – который только и ждет, когда же его наконец обнаружат и заполучат.

Остальные одиннадцать команд тоже нашли оригинальные способы заработать, такие как фотосъемка на ежегодном университетском балу, продажа во время гостевого уик-энда родителям студентов карт расположения ресторанов в кампусе, печать рисунков на футболке по индивидуальному заказу. Одна команда фактически потеряла деньги, купив несколько зонтов, чтобы продать их в дождливый день в Сан-Франциско. Но не успели ребята начать торговлю, как дождь прекратился. И разумеется, одна команда открыла ручную автомойку, а еще одна – установила лоток с прохладительными напитками, но отдача оказалась значительно ниже среднего уровня.

Я считаю, что подобные задания отлично учат основам предпринимательского мышления. Тем не менее после первого такого состязания я испытывала некоторую неловкость. Мне не хотелось внушать студентам мысль, что ценность измеряется исключительно в финансовых величинах, поэтому в следующий раз я решила кое-что изменить и вместо денег положила в конверты десять обычных скрепок для бумаги,

сказав командам, что в течение нескольких дней у них есть по четыре часа на то, чтобы извлечь из этих предметов максимальную «ценность», и что их ценность может измеряться *любым удобным для них способом*.

На такую идею меня натолкнула история Кайла Макдональда, который, инициировав цепочку обменов и имея на старте одну обычную красную скрепку для бумаг, в конце концов купил целый дом!<sup>3</sup> Кайл завел специальный блог, где фиксировал прогресс и договаривался об очередном обмене. На это ушел год, но постепенно, шаг за шагом Кайл достиг своей цели. Сначала он обменял скрепку на авторучку в форме рыбки, затем авторучку – на дверную ручку, а ту, в свою очередь, – на крошечную электроплитку и так далее. Ценность каждого нового предмета понемногу росла, пока у Кайла не появился дом его мечты. Ему удалось сделать многое всего с одной скрепкой, поэтому я чувствовала, что мои *десять* скрепок для каждой команды – это по-настоящему щедрый дар. Выполнение задания началось во вторник утром, а презентации были запланированы на следующий вторник.

К субботе я начала волноваться: не зашла ли слишком далеко? Полагая, что ребята не справятся с заданием, я уже была готова его отменить. Но опасения оказались напрасными. Каждая из семи команд избрала собственный способ из-

---

<sup>3</sup> Детали проекта с красной скрепкой можно прочитать на сайте [www.oneredpaperclip.com](http://www.oneredpaperclip.com).

мерения ценности. Одни решили, что скрепки можно считать новой валютой, и стали собирать их. Другие прочитали, что в настоящий момент мировой рекорд по длине цепочки из скрепок составляет около 30 километров, и решили побить его. Они обратились к друзьям и соседям, рассказали о своей идее в местных магазинах и компаниях и наконец появились в классе с огромной горой соединенных скрепок. Увлечшись идеей, они не отказались от нее даже после того, как я объявила о завершении задания (я уверена, что им этого не удалось, но пример наглядно показывает, насколько мощную энергию способна аккумулировать в команде действительно хорошая идея).

Самая эпатажная команда продемонстрировала короткое видео: под песню «Плохие ребята» ее члены вскрывали скрепками замки комнат в общежитии и крали мобильные телефоны, солнцезащитные очки и компьютеры стоимостью много тысяч долларов. Но прежде чем я упала в обморок, они заявили, что пошутили, и показали другое видео, на сей раз о том, что они предприняли на самом деле. Как оказалось, команда обменяла свои десять скрепок на доску для объявлений, сделала на ней надпись и установила рядом с супермаркетом. Как думаете, что они написали? «Студенты Стэнфорда на продажу: купи одного и получи еще двоих бесплатно». Предложение оказалось на удивление востребованным. Ребята таскали тяжелые сумки для покупателей, выносили мусор из магазинов и даже устроили настоящий моз-

говой штурм по просьбе одной женщины, столкнувшейся с проблемой в бизнесе. В качестве платы за консультацию она отдала им три не нужных ей компьютерных монитора.

В течение многих лет я проводила подобные эксперименты, меняя скрепки на бумагу для записей Post-it, резинки или бутылки с водой. На самом деле я никогда не ставлю одну и ту же задачу дважды, так как не хочу быть привязанной к предыдущим решениям. И каждый раз студенты удивляли меня и себя поразительным разнообразием вариантов, которые они находили при столь ограниченных времени и ресурсах. Например, с помощью одной маленькой упаковки Post-it ребята создали совместный музыкальный проект, провели кампанию по профилактике сердечно-сосудистых заболеваний и сняли рекламный ролик «Отключи» (Unplug-It) об экономии электроэнергии.

Со временем это упражнение переросло в так называемый Innovation Tournament («Турнир инноваций»), и в нем участвуют сотни команд со всего мира<sup>4</sup>. Каждый раз участники используют конкурс как шанс взглянуть на окружающий мир свежим взглядом и увидеть новые, еще не выявленные возможности. Они бросают вызов традиционным представлениям и при этом создают невероятно высокую ценность практически из ничего. Приключения команд с листочками Post-it были сняты на пленку и легли в основу документального

---

<sup>4</sup> Информацию об этом соревновании можно найти по адресу: [ecorner.stanford.edu/article/how-to-run-your-own-innovation-tournament/](http://ecorner.stanford.edu/article/how-to-run-your-own-innovation-tournament/).



фильма под названием Imagine It<sup>5</sup>.

Описанные задания позволяют выделить несколько на первый взгляд противоречивых моментов. Во-первых, возможностей предостаточно. В любом месте и в любое время, осмотревшись, вы можете выявить массу проблем, ждущих решения. Одни мелкие и обыденные – например, очереди в популярные рестораны или вечно сдувающиеся велосипедные шины. Другие гораздо крупнее, связанные с общемировыми вопросами. А вывод таков: большинство проблем – это прежде всего возможности, и чем масштабнее проблема, тем больше в ней кроется возможностей<sup>6</sup>.

Во-вторых, многие люди считают проблемы нерешаемыми, поэтому не видят прямо у себя под носом креативных способов их устранения. Однако независимо от масштаба проблемы с ней всегда можно справиться, даже несмотря на ограниченность ресурсов. Именно это утверждение я и мои коллеги-преподаватели используем для определения предпринимательства: предприниматель – это тот, кто всегда занят поиском проблем, которые можно превратить в возможности, и ищет креативные способы использования ограниченных ресурсов для достижения целей.

В-третьих, мы слишком часто сами ставим для решения

---

<sup>5</sup> Ролик Imagine It Post-It Challenge выложен в сети Руди Пой 19 апреля 2015 года по адресу: [vimeo.com/125397870](https://vimeo.com/125397870).

<sup>6</sup> Ролик с выступлением Винода Хослы Any Big Problem Is a Big Opportunity можно найти по адресу: [ecorner.stanford.edu/video/any-big-problem-is-a-big-opportunity](https://ecorner.stanford.edu/video/any-big-problem-is-a-big-opportunity).

проблем строгие рамки. Когда появляется простая задача, например заработать деньги за два часа, большинство людей с ходу обращаются к стандартной реакции. Они не делают шаг назад и не пытаются взглянуть на проблему шире. Но стоит снять шоры – и перед вами откроется целый мир новых возможностей. Студенты, участвовавшие в моих экспериментах, отлично усвоили этот урок. Впоследствии многие из них говорили, что унынию и бездействию нет оправдания, ведь рядом всегда найдется проблема, ждущая решения.

\* \* \*

Описанные задания входят в курс предпринимательства и инноваций, который я читаю в Стэнфордском университете. Главная задача курса – продемонстрировать, что любую проблему можно рассматривать как возможность для применения креативного решения. В первую очередь мы концентрируемся на индивидуальной креативности, затем переходим к командной и наконец погружаемся в изучение вопросов креативности и инноваций в организациях. Поначалу я даю студентам простые задания, а затем постепенно их усложняю. По мере изучения курса студентам становится все комфортнее оценивать проблемы с точки зрения возможностей, а в конце они готовы браться за решение практически любой проблемы, которая может стать у них на пути.

Двадцать лет я руководила программой технологических

проектов Stanford Technology Ventures Program (STVP)<sup>7</sup> в составе Школы инженерного дела в Стэнфорде. Миссия STVP – обучать ученых и инженеров основам предпринимательства и обеспечить их инструментами для развития предпринимательства в любой сфере их интересов. Мы убеждены, что, поскольку количество университетов по всему миру растет, уже недостаточно того, чтобы студенты покидали их стены с одним лишь техническим образованием. Для того чтобы стать успешными, они должны понимать, как стать лидером-предпринимателем в любой рабочей среде и в любой сфере жизни. Как говорит мой партнер по STVP Том Байерс, «предпринимательство – это троянский конь для обучения широкому спектру навыков, актуальных в любой среде».

Работа STVP сфокусирована на преподавании, научных исследованиях и выстраивании отношений со студентами, преподавателями и предпринимателями по всему миру. Мы стараемся сделать так, чтобы наши студенты, «люди в форме буквы Т», глубоко разбирались по крайней мере в одной дисциплине, а также имели широкие познания об инновациях и предпринимательстве, позволяющие им эффективно сотрудничать с профессионалами из других областей и превращать идеи в реальность. Независимо от их роли в организации, наличие предпринимательского мышления поможет

---

<sup>7</sup> Программа Stanford Technology Ventures Program реализуется под эгидой Департамента управления наукой и инжиниринга Стэнфордской школы инженерных наук. Сайт программы вы найдете по адресу: [stvp.stanford.edu](http://stvp.stanford.edu).

им решать любые проблемы – от небольших задач, с которыми каждый из нас сталкивается ежедневно, до мировых кризисов, требующих внимания и усилий всех жителей планеты. В сущности, предпринимательство способствует развитию ряда важных навыков – от лидерства и формирования команд до умения вести переговоры, создавать инновации и принимать решения.

Я также преподаю в Институте дизайна имени Хассо Платтнера (Hasso Plattner Institute of Design) в Стэнфорде, ласково называемом d.school. Эта междисциплинарная программа привлекает преподавателей со всего университета, в том числе из школы инженерных наук, бизнес-школы, а также школ медицины и образования. Институт был задуман и создан Дэвидом Келли, профессором Стэнфордского университета, преподавателем инженерной механики и основателем компании IDEO, известной своими бесконечно остроумными идеями и продуктами. Все курсы d.school, охватывающие множество тем – от «дизайна для экстремальной доступности» до крайне заразных идей в области дизайна для людей преклонного возраста, – ведут как минимум два преподавателя различных дисциплин. Как преподаватель d.school я испытываю невероятное удовольствие от столь необычного сотрудничества, экстремальных мозговых штурмов и быстрого создания моделей – и все это возникает каждый раз, когда мы ставим перед студентами, да и перед собой, огромные и запутанные задачи, для которых су-

существует несколько правильных решений.

Истории, рассказанные в книге, произошли в классах Стэнфорда, а также связаны с моим предыдущим опытом ученого, предпринимателя, консультанта по управлению, преподавателя и писателя. Среди них есть истории и о людях – предпринимателях, изобретателях, художниках и ученых, прошедших к своему успеху множество путей. Мне посчастливилось находиться в окружении тех, кому удалось сделать поистине невероятные вещи, поскольку они не побоялись бросить вызов устоявшимся предположениям. Эти люди с готовностью делились своими историями успехов и неудач.

Многие из представленных в книге идей противоречат тому, что принято преподавать в рамках традиционной системы образования. В школе нам часто навязывают совсем не те правила, по которым живет реальный мир. И такое несоответствие вызывает сильный стресс в тот момент, когда мы покидаем стены школы и вступаем в самостоятельную жизнь. Преодоление этой пропасти порой бывает очень болезненным и сложным, но, если есть подходящие инструменты и правильное мышление, оно возможно. Например, студентов и школьников обычно оценивают индивидуально, а затем их результаты расставляют по шкале под названием «кривая успеваемости». Иными словами, если кто-то вырывается вперед, остальные оказываются позади. И это не просто приводит к стрессу – в реальном мире по такому прин-

ципу почти никто не работает. За пределами школ люди, как правило, трудятся в составе команд, объединенных единой целью, и победа одного становится общей. В мире бизнеса крупные команды обычно состоят из ряда мелких рабочих групп, и задача каждой из них – внести свою лепту в достижение успеха всей структуры.

В типичном классе есть учитель, который считает, что его работа заключается в передаче информации учащимся. Дверь в класс закрыта, а стулья привинчены к полу так, чтобы ученики сидели лицом к преподавателю. Они делают записи, понимая, что знание материала потом будут проверять. На дом им дают задание прочитать тексты из учебника и самостоятельно в них разобраться. Это совсем не похоже на ту жизнь, которую им придется вести по окончании учебы. В ней мы сами себе учителя и самостоятельно решаем, что нам следует знать, где искать информацию и как ее усваивать. Фактически реальная жизнь – это экзамен, на котором вам могут задать любой вопрос. Двери открыты настежь, ресурсы безграничны – вот и ищите решение множества неочевидных задач, связанных с работой, семьей, друзьями и всем миром. Карлос Виньола, прекрасный преподаватель из Университета Чили, поделился со мной несколько крамольной мыслью: иногда молодежи полезно учиться у плохих учителей – это гораздо лучше подготовит их к жизни, ведь не каждому везет с талантливыми наставниками.

Кроме того, в больших группах знания студентов обычно

проверяются с помощью тестов с несколькими вариантами ответов (среди которых правильный – всего один). Для получения хорошей отметки достаточно указать требуемый вариант. В реальной же жизни на каждый вопрос, как правило, есть несколько ответов, верных с той или иной точки зрения.

К сожалению, описанный подход широко распространен во всем мире. Недавно я получила довольно тревожное электронное письмо от девушки из Южной Кореи. Преподаватель неправильно оценил ее варианты ответов на тест. Она хотела оспорить его решение и обратилась за поддержкой ко мне.

Так в чем же заключалась проблема? Задание преподавателя касалось отрывка из книги, которую вы держите в руках. Фрагмент был о том, как разглядеть потенциал в самых безумных идеях. Студентам следовало прочесть отрывок и выбрать нужный вариант ответа из представленного перечня, чтобы продемонстрировать, что они все поняли. Однако вопрос был сформулирован так, что даже я не смогла бы на него ответить. Создавалось впечатление, что он намеренно составлялся так, чтобы запутать студентов, а ответ на него уж точно не отражал того, понял ли человек смысл прочитанного. Я поделилась с девушкой мыслями по этому поводу и добавила, что, по всей вероятности, это вопрос с подвохом или, скажем, весьма элегантный способ проиллюстрировать, что «не все, что можно посчитать, имеет значение и не все,

что имеет значение, может быть подсчитано»<sup>8</sup>.

Наш мир полон вариантов выбора, но многое из того, что для нас особенно важно, например любовь, этика и креативность, практически невозможно подсчитать. Тут нет одного правильного ответа, найдя который непременно получишь вознаграждение. Родные, друзья и учителя с радостью дадут совет, что делать в той или иной ситуации, но, по сути, только нам решать, какое направление выбрать. И мы далеко не всегда оказываемся правы с первого раза. Жизнь предоставляет каждому из нас массу возможностей для экспериментов и применения наших навыков и пристрастий новыми удивительными способами.

При этом не менее важно помнить, что у нас есть право на ошибку и что неудачи на самом деле неотъемлемая часть обучения. Так же как эволюция – это череда проб и ошибок, наша жизнь – последовательность фальстартов и неизбежных поражений. Никто в детстве не пошел с первого же шага и не поехал на велосипеде с первой попытки. Почему же мы должны ожидать, что студент или даже взрослый человек сразу решит все сложнейшие задачи? Ключ к успеху – это способность извлекать уроки из каждого опыта и двигаться дальше, вооружившись этими знаниями.

Следующие главы помогут вам увидеть себя и окружающий мир в новом свете. Представленные в них идеи просты,

---

<sup>8</sup> William Bruce Cameron, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking* (New York: Random House, 1963), 13.



но не всегда понятны интуитивно. Как преподаватель, специализирующийся на инновациях и предпринимательстве, я не понаслышке знаю, насколько эти идеи актуальны для людей, работающих в динамичной среде, где ситуация меняется крайне быстро и требует вовлеченности и знаний, как выявлять возможности, уравнивать приоритеты и учиться на неудачах. Кроме того, описанные концепции будут ценны для всех, кто хочет выжать из жизни максимум. По сути, я хочу побудить вас взглянуть на нее под другим углом, осознать препятствия, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, и составить план движения в будущее. А еще я надеюсь, что вы не побоитесь подвергать сомнению общепринятую мудрость и переоценивать правила, по которым живет окружающий мир. Разумеется, неопределенность и неуверенность поджидают вас на каждом шагу, но, если вы будете знать, как с ними справляться, стресс превратится в возбуждение, а проблемы – в возможности.

## Глава 2. Цирк вверх тормашками

Почему большинство из нас в обычной жизни не рассматривают проблемы как возможности? Почему командам, о которых я рассказывала, нужно ждать задания преподавателя, чтобы раздвинуть границы собственного воображения? Беда в том, что нас не учат воспринимать проблемы как должное. Напротив, учат их избегать или... на них жаловаться. На одной конференции для бизнес-лидеров я показала несколько видеоклипов с Innovation Tournament. После моего выступления ко мне подошел руководитель одной компании и сказал, что мечтает вернуться в школу, где он мог бы сталкиваться с неочевидными проблемами и максимально использовать свой креативный потенциал. Честно говоря, его слова привели меня в замешательство. Я была уверена, что он ежедневно сталкивается с множеством реальных ситуаций, где креативное мышление ему здорово помогло бы. К сожалению, он не смог увидеть, что эта концепция связана с его жизнью и бизнесом. Он рассматривал мои задания как нечто, что может происходить только в контролируемой образовательной среде. Разумеется, это не так и таковым быть не должно.

Каждый день мы можем и обязаны бросать себе вызов, то есть учиться смотреть на окружающий мир сквозь призму возможностей. И чем чаще мы беремся за решение проблем,

тем увереннее и искуснее с ними справляемся, а значит, тем легче нам воспринимать их как возможности.

Приведу пример в высшей степени личного характера. Недавно я проснулась очень рано, чтобы внести последние штрихи в конспект лекции, которую должна была читать тем утром. В половине шестого было еще темно и почти ничего не видно. Стараясь двигаться как можно тише, я выскользнула из постели и начала пробираться к двери спальни. *И тут – бабах!* – за что-то зацепилась большим пальцем ноги.

Боль пронзила все тело и была ничуть не меньше, чем охватившее меня раздражение. Я же встала ни свет ни заря, чтобы заняться последними приготовлениями к лекции, а вместо этого мне придется прикладывать лед к больному пальцу. Спустившись в кухню, я нашла в морозильнике пакет с замороженным горошком. Пока я обхаживала свой бедный палец, уже приобретший прекрасный фиолетовый оттенок, в кухню вошел муж и, взглянув на меня, сказал: «Ты, главное, помни, что каждая проблема – это возможность». Я часто повторяю эту фразу, но в той ситуации она показалась мне издевательством. Ну какие возможности в больном пальце?!

Но уже через несколько минут я задумалась над словами мужа. *Ну хорошо. Правда, а как превратить в возможность разбитый палец?* И одна идея на этот счет пришла мне в голову, когда я принимала душ. И я решила найти способ вплести ее в свою лекцию. Итак, вот как я ее начала:

Обычно я не читаю лекции в кроссовках. Но сегодня утром я сильно повредила палец на ноге. И этот инцидент не только дал мне повод надеть более удобную обувь, но и натолкнул на мысль об одной скрытой возможности, а именно о многочисленных процветающих компаниях, которые зародились и выросли на почве болезненных разочарований. Ведь именно это и делают истинные предприниматели! Они находят возможности там, где другие видят проблемы. Так, Slack – чрезвычайно успешный корпоративный мессенджер – вырос из потерпевшей неудачу компании по разработке компьютерных игр. Несмотря на то что из-за отсутствия популярности игровой проект пришлось закрыть, интегрированный инструмент для обмена сообщениями, который в нем использовался, стал настоящим хитом. Или взять, к примеру, Instagram, выросший из провального интернет-приложения. Его основатели Кевин Систром и Майк Кригер в свое время отказались от первоначального продукта Burbn, который должен был помогать людям связываться с друзьями, и направили все усилия на функцию обмена фотографиями, входившую в приложение. И мой покалеченный палец – мучительное напоминание о том, что искать возможности нужно в выбоинах на дороге.

Далее я перешла к подготовленной части лекции о важности настроения, который позволяет нам видеть и использовать возможности. И знаете, просто удивительно, сколько

энергии высвободила тогда моя новая вводная история как у аудитории, так и у меня. Она стала своего рода зацепкой, к которой я возвращалась на протяжении всей лекции, и помогла мне сразу же наладить взаимопонимание со слушателями. Основной вывод: все достижения прежде всего зависят от нашего отношения, а контролируете его только вы. Истинные новаторы видят путь к решению даже в самых сложных обстоятельствах.

Отличный пример – Джефф Хокинс, который начал карьеру в Palm Computing, изменил способ организации жизни людей с помощью Palm Pilot, а в последнее десятилетие сосредоточился на изучении загадок работы человеческого мозга. В свое время Джефф нацелился на создание портативного персонального компьютера, доступного широкому потребителю. Это была весьма амбициозная цель, ведь ее достижение требовало досконального знания технологий и потенциальных пользователей. Путь оказался весьма тернистым, но, по словам Джеффа, он всегда знал, что предпринимательство означает постоянное столкновение с большими проблемами и поиск креативных способов их решения.

Проблемы появились с самого начала. Первый продукт компании Palm под названием Zoomer с треском провалился. Но вместо того чтобы потерять веру в успех своего замысла и сдаться, Джефф обзвонил членов команды клиентов, купивших Zoomer, и тех, кто приобрел аналогичное устройство-конкурент Apple Newton: он хотел узнать об их *ожжи-*

даниях от продукта. Пользователи сказали, что надеялись прежде всего на то, что новый продукт поможет им организовать непростые рабочие графики благодаря объединению нескольких календарей в один. Именно тогда Джефф понял, что Zoomer конкурирует скорее с бумажными календарями, чем с другими компьютерами. Неожиданный результат обратной связи полностью противоречил его изначальным предположениям, но оказался очень полезным при разработке дизайна продукта следующего поколения – невероятно успешного органайзера Palm Pilot.

Путь к успеху не был усеян розами, и моментов, когда Джефф и его команда могли опустить руки и сдаться, было немало. Но они знали, что вызовы – неотъемлемая часть творческого процесса, и встречали их во всеоружии.

На самом деле Джеффа больше настораживает отсутствие сложностей. Он убежден, что, если все идет слишком гладко, проблема, скорее всего, не за горами. Когда в его второй компании Handspring дело уже шло к релизу оригинала нового карманного цифрового органайзера Visor, Джефф продолжал твердить своей команде: что-то непременно произойдет. И оказался прав.

За первые несколько дней после выхода продукта на рынок было продано около 100 тысяч экземпляров. Замечательный результат! И тут дала сбой система биллинга и доставки. Одни клиенты не получали заказ, а другим, наоборот, доставляли в три-четыре раза больше единиц, чем они

заказывали. Это была катастрофа, особенно для нового бизнеса, который еще только формировал репутацию на рынке. И как же они с этим справились? Вся команда, включая Джеффа, уселась за столы и обзвонила каждого клиента, спрашивая, что он заказал, получил ли товар и все ли правильно с выставленным ему счетом. И если в чем-либо из перечисленного была ошибка, компания тут же исправляла ее. Джефф знал: что-то пойдет не так, но не знал, что именно. Опыт научил его тому, что проблемы неизбежны, а ключ к успеху – не уворачиваться от каждой пули, а быстро восстанавливаться после «ранения».

Нынешняя компания Джеффа Numenta тоже столкнулась с множеством вызовов. Он потратил годы на самостоятельное изучение неврологии, пытаясь разобраться, как организован мыслительный процесс, и в итоге разработал убедительную и довольно провокационную теорию о методах обработки информации корой головного мозга (она изложена в книге *On Intelligence*<sup>9</sup>). Вооружившись новой теорией, Джефф решил положить ее в основу более «умного» компьютера, обрабатывающего информацию так же, как человеческий мозг. Как и во всех его начинаниях, проблемы не оставляют Джеффа в покое, но он всегда готов их решать.

Разумеется, кто-то может сказать, что Джефф Хокинс уникален и не все способны создавать революционные тео-

---

<sup>9</sup> Издана на русском языке: *Хокинс Д., Блейксли С. Об интеллекте*. М.: Вильямс, 2007. Прим. ред.

рии и новаторские изобретения. Однако согласитесь, куда полезнее считать его источником вдохновения, поскольку Джефф показал нам пример того, что если позволить себе взглянуть на проблему по-новому, то с ней всегда можно справиться.

\* \* \*

Один проект, зародившийся в рамках Innovation Tournament, проливает свет на то, как превратить проблемы в возможности. В ходе турнира перед участниками была поставлена задача – извлечь максимум ценности из имевшихся у них резинок. Одна команда выступила с идеей Do Bands – браслетов, стимулирующих людей заняться делами, которые они обычно откладывают<sup>10</sup>. Эта довольно толковая идея была отчасти связана с уже знакомыми нам браслетами, которые носят сторонники того или иного социального проекта. Использование Do Bands основано на выполнении последовательности действий.

- С обещанием что-либо сделать наденьте браслет на руку.
- Снимите браслет, когда выполните обещание.
- Зафиксируйте свой успех на сайте Do Bands. У каждого браслета есть уникальный номер, позволяющий легко просмотреть, на что он вдохновил пользователя.

---

<sup>10</sup> Do Bands, видеопост размещен Биглофтом Рулзом 28 февраля 2008 года в 3:01, [www.youtube.com/watch?v=gz0246tMejk](http://www.youtube.com/watch?v=gz0246tMejk).



- Передайте браслет другому человеку.

Браслеты Do Bands дали людям мощный стимул исполнить какое-либо давнее желание. Хотя на самом деле Do Bands всего лишь резинка. Тем не менее порой даже такой простой вещи, как резиновый браслет, хватает, чтобы мобилизовать человека на действие, то есть помочь ему преодолеть разрыв между бездействием и действием. Кампания Do Bands длилась всего несколько дней, но даже за столь короткое время вдохновила людей на множество поступков: кто-то позвонил маме, кто-то не поленился написать благодарственное письмо, а кто-то начал заниматься спортом. Один участник использовал Do Bands как стимул для организации летнего лагеря, другой разыскал друзей детства, а еще несколько человек пожертвовали деньги в благотворительные организации по своему выбору. Поразительно, что простой кусочек резины стал катализатором активности людей, подтолкнув их к реальным действиям. Это довольно красноречивое напоминание о том, что грань между бездействием и действием чрезвычайно тонка, а вот последствия, к которым приводят эти два состояния, абсолютно разные. Льюис Пью, эколог и пловец-экстремал, который проплыл целый километр в ледяных водах вблизи Северного полюса, чтобы привлечь внимание к проблемам окружающей среды, стоящим перед нашей планетой, весьма точно сказал: «Человек всегда на одно-единственное решение отстоит от со-

вершенно другой жизни»<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Lewis Pugh, [twitter.com/lewispuh/status/950579550009876480](https://twitter.com/lewispuh/status/950579550009876480).

# 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.