

Коллектив авторов
От сильных идей к великим делам. 21 мастер-класс

Психология. Искусство лидера –

21 МАСТЕР-КЛАСС
по превращению
планов в достижения

ОТ
СИЛЬНЫХ

идей

**К ВЕЛИКИМ
ДЕЛАМ**



Кэл Ньюпорт, Бен Казноча,
Хейди Грант Халворсон, Тони Шварц,
Скотт Г. Янг, Тереза Амабиле, Стивен Крамер
и другие мастера саморазвития

Текст предоставлен правообладателем
 «От сильных идей к великим делам. 21 мастер-класс»: Эксмо; Москва; 2018
 ISBN 978-5-699-80612-6

Аннотация

На свете хватает людей, порождающих перспективные идеи. И так мало тех, кто способен претворять их в жизнь. Эта книга содержит 21 мастер-класс, каждый из которых прокачивает один или несколько навыков по превращению идей в дела.

На страницах «От сильных идей к великим делам» вас ждет:

- работа с ограничивающими установками;
- переосмысление своего отношения к ошибкам;
- создание прочной системы поддерживающих социальных связей;
- развитие творческого мышления;
- управление удачей;
- превращение мастерства в страсть.

Кэл Ньюпорт, Бен Казноча, Хейди Грант Халворсон, Тони Шварц

От сильных идей к великим делам. 21 мастер-класс

© 2013 by Behance

© Новикова Т.О., перевод на русский язык, 2018

* * *

Посвящается устремленным

ЧТО ТАКОЕ СЕРИЯ 99U?

Почти всю историю человечества творчество было сосредоточено на генерации идей без расчета на их исполнение. Знаменитый изобретатель Томас Эдисон однажды сказал: «Гений – это 1 % вдохновения и 99 % труда». Чтобы претворить гениальные идеи в реальность, мы должны действовать, экспериментировать, терпеть неудачи, адаптироваться и учиться – каждый день.

99U – это серия книг компании Behance¹, которые призваны помочь идеям осуществиться. Мы учредили премию Webby Award для лучших интернет-сайтов, популярных мероприятий и бестселлеров. Мы ищем работающие идеи выдающихся людей и рассказываем об этом.

Вы не получите от нас новых идей – мы хотим дать вам силы, чтобы вы смогли реализовать те, что уже есть у вас.

Вступление

Комик Милтон Берл обычно говорил: «Если возможность не стучится, построй дверь». Если вы хотите разобраться с собственным творческим потенциалом, проактивный подход становится жизненной необходимостью. К счастью, сегодня у нас намного больше

¹ Behance – платформа, где иллюстраторы, дизайнеры, фотографы и другие творческие люди могут продемонстрировать свое портфолио. Принадлежит компании Adobe. (Прим. ред.)

возможностей делиться своими идеями с миром, общаться с другими людьми и самостоятельно определять свой карьерный путь. Мы вступили в эпоху самоизобретения.

Раньше люди работали в одной компании, медленно поднимаясь по карьерной лестнице. Сегодня же человек за всю жизнь меняет работу в среднем 11 раз. Раньше художники полагались на дилеров, которые занимались продажей картин. Сейчас можно создать галерею в интернете и показать миру свою работу, как только закончите ее. Раньше мы искали инвесторов, чтобы воплотить свою идею. Теперь размещаем проекты в интернете на краудсорсинговых платформах.

Возможности безграничны. Но вместе с ними приходит и ответственность. Способность самому определять курс смещает фокус лидерства лично на вас. Что означает, что мы не можем препоручать свой карьерный рост своим начальникам. Не стоит спокойно ждать, когда появится идеальный наставник и покажет, как добиться успеха. И, конечно, не рассчитывайте на будущее, полное надежных указателей и определенности.

В этой книге мы собрали полезные советы по выживанию в этом дивном новом мире. Они касаются четырех основных областей, которые мы считаем необходимыми для долгосрочного карьерного успеха. Во-первых, ищите и создавайте новые возможности. Во-вторых, обогащайте со временем свой опыт. В-третьих, стройте полезные сотрудничество отношения. И, в-четвертых, – научитесь рисковать.

Каждой этой области посвящена отдельная глава. Мы собрали под одной обложкой невероятную команду творческих людей: Боб Сафьян, Бен Казноча, Джошуа Фоер, Тереза Амабиле, Тони Шварц, Тина Зеелиг и многие другие поделятся с вами своей мудростью. Эссе, помещенные в этой книге, основаны на интенсивных исследованиях и глубоком личном опыте. Благодаря им вы поймете, как построить карьеру, полную радости, достижений и смысла.

Пусть эта книга станет вашим руководством для строительства собственной творческой карьеры. Постоянно стремитесь вперед, чтобы целиком реализовать свой потенциал.

*ДЖОСЕЛИН К. ГЛЕЙ,
главный редактор, 99U*

Предисловие

Вы – свободный радикал. Действуйте исходя из этого **Скотт Белски, основатель компании Behance**

Когда речь заходит о карьере и профессиональном опыте, мы становимся эгоистами, но в хорошем смысле слова. Нам мало одной лишь зарплаты – мы хотим стать профессионалами. Нам мало рутинных задач – мы стремимся показать себя во всей красе. Когда мы чувствуем в себе силы, мы готовы взять на себя больше ответственности. Нам не хочется ждать, когда «придет наше время». Мы желаем заниматься тем, что нам нравится, и автоматизировать трудоемкие и монотонные стороны своей работы.

Мы честолюбивы и нетерпеливы – и имеем на это право. Почему? Потому что мы живем в эпоху, когда можно полностью раскрыть свой потенциал. Мы можем этого достичь, но одной только *возможности* мало. Судьба твоего потенциала зависит от готовности развиваться, идти на риск и наступить на горло своего эго во имя высокой цели.

Возьмите на заметку передовые технологии, социальные сети и способы ведения бизнеса, недоступные ранее. Сегодня у нас есть возможность выбирать условия работы и добиваться большего с меньшими затратами. В результате требования к работодателям стали более высокими (впрочем, и к себе требования повысились). Получая ресурсы и возможности, которых заслуживаем, мы начинаем строить свое будущее. Если вы читаете эту книгу, то, полагаю, уже достигли этой точки.

Знаете, как мы называемся? Свободные радикалы!

Свободные радикалы хотят строить свою карьеру собственными руками. Они хотят заставить мир работать на себя. Свободные радикалы устойчивы, самодостаточны и обладают колоссальным потенциалом. Они могут работать самостоятельно, в небольших командах или в больших компаниях. Мир меняется, и Свободные радикалы начинают по-новому воспринимать «работу». Вне всякого сомнения, у нас очень высокие ожидания.

Мы выполняем работу, которая прежде всего приносит реальную награду. Но мы думаем не только о себе и хотим влиять на то, что происходит с миром.

Мы выступаем за гибкость и свободу везде, где бы ни работали – в компании или на фрилансе. Наша продуктивность на пике, когда работа по-настоящему захватывает мысли и время. Мы хотим экспериментировать, заниматься одновременно несколькими проектами и продвигать собственные идеи.

Порой мы занимаемся не тем и терпим неудачи. Но провалы – часть нашего образования. Они не пугают нас, так как помогают понять, кто мы и чего по-настоящему хотим. Мы воспринимаем их как возможность научиться чему-то новому.

Мы не терпим всех этих консервативных правил, бюрократии и работы «по знакомству». При любой возможности мы боремся со «стандартными рабочими процедурами» и стремимся установить свои порядки. А когда такой возможности нет, мы не сидим сложа руки – вместо этого ищем разумные способы (и уловки), чтобы их обойти.

Мы рассчитываем на полное использование своего потенциала и стремимся к постоянному его развитию – неважно, в молодой или в давно существующей на рынке компании мы работаем. Когда нам нечему научиться и нечего отдать – мы уходим. Но если выпадает шанс использовать ресурсы большой компании, чтобы сделать что-то важное – черт возьми, мы делаем! Мы хотим всегда работать в полную силу и добиваться наилучших результатов.

Мы пользуемся открытыми источниками и коллективным разумом интернета, чтобы узнать что-то новое. Википедия, Quora, свободные объединения дизайнеров, разработчиков и мыслителей создаются нами и для нас. Мы и сами не прочь поделиться знаниями с миром и делаем это при первой же возможности.

Мы уверены, что «сотрудничество» означает умение делиться. Люди слушают нас (и следуют за нами) в силу нашей проницательности и кураторского инстинкта. Мы делимся своими достижениями и интересами – и это собирает вокруг нас сторонников, которые дают нам силы, поддерживают и открывают двери новых возможностей. Вот почему мы чаще (хотя и не всегда) отдаем предпочтение прозрачности, а не приватности.

Мы верим в меритократию² и силу совместной работы в кругу единомышленников. Это повышает нашу способность делать то, что мы любим, и делать это хорошо. Конкуренция для нас – это позитивный мотиватор, а не угроза, потому что для триумфа нам нужны самые лучшие идеи в лучшем исполнении.

Наша жизнь хороша, потому что мы делаем то, что любим. Мы считаем себя одновременно и ремесленниками, и бизнесменами. Мы – сами себе режиссеры, а еще бухгалтеры, рекламщики, продавцы, менеджеры по развитию и переговорщики, не жалеем энергии для инвестиций в себя, как в бизнес. Ищем наилучшие средства и знания (а большая часть этих знаний распространяется свободно и бесплатно), чтобы стать настоящим современным предприятием.

* * *

² Меритократия – концепция, согласно которой в обществе в ходе эволюции утвердился принцип выдвижения на руководящие посты наиболее способных людей, отбираемых из всех социальных слоев. – Большой энциклопедический словарь. (Прим. ред.).

Программа 99U создана на основе мышления Свободных радикалов. Она дает знания, которым не учат в школе, но которые необходимы для жизни в новую эпоху. Эта книга поможет вам развить свой потенциал и стать хозяином собственной карьеры. Советую вам отнестись серьезно к тому, что здесь написано, и помните: теперь вы сами себе хозяин. Ставьте перед собой серьезные задачи, совершенствуйтесь и совершенствуйте мир – всеми доступными вам способами.

Глава 1

Создание возможностей

Как выявить и использовать новые карьерные возможности

Традиционные методы развития карьеры основываются на пассивном подходе к поиску своего призвания: вы просматриваете списки вакансий, высылаете резюме и ждете отклика. Получив работу, выполняете свои обязанности и ждете повышения. Работаете, повторяете одни и те же действия, стоите на месте. Но путь ожидания и стагнации редко приводит к чему-то стоящему.

Располагая всеми возможностями и ресурсами XXI века, мы можем самостоятельно формировать наше будущее. Стратегия развития должна строиться на изобретательности и гибкости начинающих предпринимателей. Изучайте рынок и направляйте свои интересы и способности на то, что действительно нужно людям. Если не хотите остаться в стороне, развивайте свое ремесло и навыки – и новые карьерные возможности не заставят себя долго ждать.

Надо быть всегда готовыми к неожиданностям, а не хранить строгую приверженность собственным планам, рискуя упустить удачу.

Ничто не приходит само собой. Карьерный план надо строить, а не полагаться на случай. Опережайте возможности – и они придут к вам.

Оттачивайте мастерство, и оно станет вашей страстью

Кэл Ньюпорт

«Следуй за своей страстью»... Плохой совет. Я пришел к этому выводу после того, как провел целый год за изучением интересного вопроса: что заставляет людей любить свою работу? Это исследование помогло мне выявить два контраргумента идеи руководствоваться своей страстью.

Во-первых, лишь немногие могут превратить свои увлечения в работу. Советую им следовать за своей страстью, вы обрекаете их на постоянную тревожность и неудачу.

Во-вторых, даже когда человек увлечен какой-то сферой, чтобы по-настоящему полюбить свою работу, требуется нечто большее, чем житейский интерес к ней (как показывают десятилетия исследований удовлетворенности карьерой). Многие пекари, которые любят печь хлеб, испытывают огромный стресс от управления пекарней. Страстные фотографы-любители нередко теряют интерес к этому искусству, когда им приходится снимать очередную свадьбу ради заработка.

Если хотите сохранить страстное отношение к своей работе, вам потребуется стратегия посложнее, чем следование за неким врожденным призванием. В этой статье я расскажу вам об одной из таких стратегий – ее можно проследить в жизни многих людей с успешной карьерой. Давайте начнем с хорошо известного в литературных кругах человека.

* * *

Билл Маккиббен – журналист, пишущий о проблемах охраны окружающей среды. Славу ему в 1989 году принесла книга «Конец природы» – одно из первых популярных исследований изменений климата. С того времени он написал более десятка книг и стал

известным деятелем зеленого движения. Если бы вы прослушали лекцию Маккиббена или прочли его интервью, то поняли бы, что перед вами человек, страстно увлеченный своей работой. Но как он стал таким?

Давайте проследим его историю. Окончив школу, Маккиббен поступил в Гарвард и стал работать в студенческой газете Harvard Crimson. Университет он заканчивал в должности ее редактора. И это помогло ему привлечь к себе внимание редактора журнала New Yorker Уильяма Шона. Он предложил недавнему выпускнику быть автором колонки «В городе говорят», занимавшей первую полосу журнала.

В 1987 году, через пять лет после начала сотрудничества с New Yorker, Маккиббен сделал решительный шаг. Он уволился из журнала и переехал в небольшой домик в Адирондакских горах. Запершись в глуши, Маккиббен написал «Конец природы». Его книга стала классикой журналистики об охране окружающей среды и заложила основу той страстной жизни, которую он ведет и по сей день.

История Маккиббена преподала мне два урока, которые жизненно важны для понимания того, как люди могут обрести по-настоящему любимую работу.

УРОК 1: ОБРАЗ ЖИЗНИ ВАЖНЕЕ ТОГО, ЧЕМ ВЫ НА НЕЕ ЗАРАБАТЫВАЕТЕ

Маккиббен построил карьеру, занявшись любимым писательским мастерством. Однако, изучая его жизнь, я понимаю, что он мог бы с той же страстью заняться и совершенно другими делами. Для него имеют значение два аспекта: самостоятельность (то есть возможность самому выбирать: над чем работать, когда работать и где жить) и возможность оказывать влияние на мир. Таким образом, любая работа, которая давала бы ему ощущение самостоятельности и осознание влиятельности, могла бы стать его страстью. Учитывая это, в альтернативной вселенной мы могли бы встретить столь же счастливого Маккиббена в роли руководителя крупного некоммерческого образовательного заведения или уважаемого профессора социологии.

Эти черты характерны для всех влюбленных в свое дело. Их удовлетворенность зависит не от деталей их работы, а от привилегий образа жизни, которые она предоставляет. Для каждого человека свои: одни стремятся к уважению и высоким должностям, а другим важнее всего гибкость рабочего графика и простота. Важно, что они носят общий характер, а не связаны с конкретной должностью. Чтобы построить карьеру, следует спросить себя: «Какой образ жизни и характер работы будет питать мою страсть и соответствовать моей натуре?», а вовсе не «Чем мне страстно хочется заниматься?».

УРОК 2: НАВЫКИ ПРЕДШЕСТВУЮТ СТРАСТИ

Маккиббен сумел получить независимость и оказать влияние на мир только после того, как стал настоящим писателем. Поступив в Гарвард, он не был великим журналистом. Его первые статьи, с которыми можно познакомиться в архивах Crimson, показывают свойственную начинающим склонность к красотам. В 1979 году он описывал первую игру баскетбольного сезона и в статье назвал арену «обветшавшими катакомбами», а номера на форме игроков «списком святых, различаемых только по ядовито-зеленым номерам, которые они когда-то носили, свисающим со стеклянной крыши»!

Коллеги Маккиббена вспоминают, что ему был присущ не столько писательский дар, сколько упорство и стремление к постоянному совершенствованию. Судьба Crimson изменилась в тот вечер, когда Маккиббен вернулся в кабинет после заседания городского совета Кембриджа. Оставалось всего 35 минут до сдачи статей для следующего выпуска. Маккиббен поспорил с коллегами на бутылку виски, что сможет закончить три статьи до назначенного времени. И он выиграл эту бутылку!

Говорят, что в колледже Маккиббен написал более 400 статей. Пять лет он писал для New Yorker, а этот журнал выходит 47 раз в год. К тому времени, когда он избрал путь

самостоятельности и влияния на мир – уехал в горы и начал работать над «Концом природы», – он уже владел массой профессиональных навыков, подкрепляющих такой шаг. Если бы он попытался стать профессиональным писателем раньше, то почти наверняка потерпел бы неудачу.

То же самое происходило и с другими людьми, которые, в конце концов, полюбили свою работу. Как я писал в первом уроке, карьера может доставлять радость только в том случае, если она дает тот образ жизни, который вам нужен. Но ваши требования дорогого стоят: никто не даст вам самостоятельности и влияния только потому, что вы этого хотите. Основы экономики учат нас следующему: если хочешь получить что-то редкое и ценное, нужно предложить взамен нечто столь же редкое и ценное. Вот почему систематическое развитие навыка (именно этим Маккиббен и занимался, написав с 1979 по 1987 годы более 500 статей!) почти всегда предшествует истинной страсти.

* * *

А теперь давайте отступим назад и соберем все воедино. Цель любви к собственной работе совершенно ясна. Однако следование собственной страсти – выбор определенной карьеры только потому, что ее природа уже связана с вашим увлечением, – это неверная стратегия достижения подобной цели. Предполагается, что у вас уже есть некая страсть, которая совпадает с определенной карьерой, и будто бы совпадение характера работы с имеющимся сильным интересом приведет к долгосрочному карьерному удовлетворению. Оба предположения ошибочны!

История Билла Маккиббена демонстрирует нам более сложную стратегию развития страсти. (И подобной стратегией пользуются многие из тех, кому удалось построить успешную карьеру.) Она учит нас тому, что начинать следует с систематического развития редких и ценных навыков. Когда вам удастся привлечь к себе внимание рынка занятости, можно будет использовать эти навыки для построения карьеры на основе привилегий определенного образа жизни (самостоятельность, гибкость, влияние на мир, развитие и т. п.).

Такая стратегия не столь сексуальна, как идея о том, что выбор идеальной работы сможет дать вам мгновенное и постоянное удовлетворение от нее. Зато в ней есть определенное преимущество – она эффективна. Попробуйте пойти иным путем: не следуйте за своей страстью, а развивайте ее.

***КЭЛ НЬЮПОРТ – ПИСАТЕЛЬ, ПРОФЕССОР ДЖОРДЖТАУНСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА. О КЭЛЕ И ЕГО КНИГАХ МОЖНО УЗНАТЬ В ЕГО БЛОГЕ
STUDY HACKS.***

→ Calnewport.com/blog

«Художник – ничто без таланта, но талант – ничто без работы».

ЭМИЛЬ ЗОЛЯ³

**Заново откройте в себе инстинкт предпринимательства
Бен Казноча**

Лауреат Нобелевской премии мира и пионер микрофинансирования Мухаммад Юнус говорит: «Все люди – предприниматели. Когда мы жили в пещерах, то были

³ Эмиль Золя – французский писатель, один из ярких представителей реализма второй половины XIX века. Прежде всего известен как автор масштабного цикла «Ругон-Маккара» (20 томов), в котором описал все слои французского общества времен Второй империи. (Прим. ред.)

фрилансерами... Мы сами добывали себе пропитание. С этого началась история человечества. По мере развития цивилизации мы подавили в себе предпринимательский инстинкт. Мы стали «работниками», потому что нас так учили: «Ты должен трудиться». Мы подавили свою предпринимательскую сущность».

Все люди – предприниматели. Не в смысле, что все должны строить свой бизнес, но в том, что стремление создавать, добывать и адаптироваться заложено в нашей ДНК. По словам Юнуса, эти качества являются сутью предпринимательства. И, чтобы приспособиться к сложностям современного мира, следует заново открыть в себе инстинкты предпринимательства.

Один из лучших для этого способов – воспринимать свою карьеру как динамично развивающуюся компанию. Создавая бизнес, вы принимаете решения в условиях недостатка информации, недостатка времени и недостатка ресурсов. У вас нет никаких гарантий и никаких страховок. Риск неизбежен. Конкуренция и рынок постоянно меняются. И такие реалии, с которыми предприниматели сталкиваются при создании и развитии компаний, одинаковы для *всех* нас в любой сфере. Информация ограничена. Ресурсов мало. Конкуренция жестокая.

Стать директором собственной карьеры нелегко. Для этого необходим определенный образ мышления и особый набор навыков.

СЛЕДУЕТ ПОСТОЯННО НАХОДИТЬСЯ В СОСТОЯНИИ «БЕТА»

Технологичные компании часто маркируют ярлыком «бета» программное обеспечение, чтобы подчеркнуть, что продукт еще небезупречен и ожидает дальнейшей доработки. Gmail, к примеру, был запущен в 2004 году, но статуса «бета» официально лишился лишь в 2009 году, после того как этой программой воспользовались миллионы человек. Основатель и директор Amazon Джефф Безос заканчивает каждое ежегодное обращение к акционерам теми же словами, что и в 1997 году, потому что каждый день Amazon.com – первый. Он пишет: «Хотя мы с оптимизмом смотрим в будущее, нам нужно сохранять бдительность и не терять ощущения экстренности». Другими словами, Amazon до сих пор не закончен. В компании до сих пор первый день. Завершенность – смерть для предпринимателя.

И все мы должны так же относиться к завершенности. Каждый день дает нам возможность стать лучше, сделать больше, узнать больше. Состояние «бета» не дает забыть, что у вас есть недостатки, которые можно исправить только постоянным непрерывным развитием. Такая установка – оптимистична, потому что свидетельствует, что у вас есть силы для самосовершенствования, а главное – для совершенствования окружающего вас мира.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВОИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ НАВЫКИ

Правда, мало изменить настрой. Недостаточно заново открыть свои предпринимательские инстинкты. Чтобы стать творческим и профессиональным предпринимателем, следует научиться приспособливаться к современным вызовам. Вот несколько полезных советов, как это сделать.

1. Сосредоточьтесь на создании конкурентного преимущества. Спросите себя: «В чем я отличаюсь от других людей, которые занимаются той же работой? Чем я лучше их?» Что изменится, если однажды вы перестанете приходить на работу? Предприниматели сосредоточены на том, каким образом их компания может производить продукт быстрее, лучше и дешевле конкурентов. Вы же должны сконцентрироваться на том, каким образом ваши активы (навыки, сильные стороны, контакты) и устремления (мечты, ценности, интересы) могут создать уникальное предложение на карьерном рынке. Возможности, о которых вы мечтаете, так же нужны и другим профессионалам. Развивайте то, что будет

отличать вас от других.

2. Планируйте приспособляемость. Предприниматели должны уметь адаптироваться. Вспомните все компании, которые отступили от своей первоначальной идеи. Starbucks, Flickr, PayPal и Pixaar – лишь несколько примеров из этого списка. Вы скажете: но ведь предприниматели всегда должны тщательно все продумывать и планировать. Да, но они строят *гибкие* планы. Каждый из нас должен относиться к своей карьере так же. Составьте план А, который будет заключаться в создании конкурентного преимущества (надеюсь, в вашей сегодняшней работе). Но вы должны иметь и план Б, который позволит вам отклониться от текущего курса, не теряя с ним связи. И, наконец, у вас должен быть реальный план В для худшего варианта развития событий: когда вам придется вернуться жить к родителям или использовать все сбережения. Имея планы А, Б и В, вы сможете тщательно продумать свое будущее, будучи при этом готовым к радикальным переменам.

3. Создайте сеть близких союзников и обычных знакомых. В противоположность стереотипам, предприниматели – не одинокие герои. Они полагаются на множество людей, которые их окружают. От этого зависит успех их компании. Вам тоже нужно создать собственную команду. Мы много говорим о связях, но есть большая разница между количеством и качеством связей. У одного человека – толстая записная книжка. Другой же имеет ограниченный круг надежных союзников и обычных знакомых. Союзниками можно считать людей, которые разделяют ваши жизненные цели, которым вы можете доверять и с которыми можете активно работать над проектами. Знакомые тоже ценны, поскольку они обычно работают в разных компаниях, сферах деятельности и даже городах. Они делают сеть ваших связей разнообразной. Вам нужны связи обоих видов. Следует быть готовым работать над сложными проектами, рассчитывая на поддержку со всех сторон, на получение новых идей от людей, принадлежащих к самым разным социальным и профессиональным кругам.

4. Идите на разумный риск. Риск – дело сложное, но он вам не враг. Предприниматели активно, но осмотрительно идут на разумный риск. Поскольку обратная сторона каждого шанса связана с риском, то, не рискнув, вы не откроете для себя потрясающие возможности, которые ищете. Разумный предпринимательский риск в карьере включает необходимость иногда работать над новыми проектами по вечерам и выходным, готовность к командировкам, просьбы о сверхурочной работе и даже готовность претендовать на ту работу, до которой, как вам кажется, вы не совсем доросли.

* * *

Вы меняетесь, меняется конкуренция, меняется весь мир. Не может измениться только ваше стремление продолжать инвестировать в себя. Стив Джобс однажды назвал Apple «самым большим стартапом на планете». Вы тоже должны всегда оставаться молодым, дерзким и готовым адаптироваться. Вы должны всегда оставаться стартапом.

Стартап – это *вы*.

БЕН КАЗНОЧА – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И ПИСАТЕЛЬ. ВМЕСТЕ С РЕЙДОМ ХОФМАНОМ ОН НАПИСАЛ КНИГУ «ВЫ – СТАРТАП: ПРИСПОСАБЛИВАЙТЕСЬ К БУДУЩЕМУ, ИНВЕСТИРУЙТЕ В СЕБЯ И МЕНЯЙТЕ СВОЮ КАРЬЕРУ». ЕГО ПЕРУ ПРИНАДЛЕЖИТ КНИГА «МОЙ ЖИЗНЕННЫЙ СТАРТАП: ЧЕМУ (ОЧЕНЬ) МОЛОДОЙ ДИРЕКТОР НАУЧИЛСЯ В СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ». ЖУРНАЛ BUSINESS WEEK НАЗВАЛ ЕГО ОДНИМ ИЗ ЛУЧШИХ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ АМЕРИКИ.

→ www.casnocha.com

«Лучший способ предсказать будущее – создать его самому».

ПИТЕР ДРУКЕР⁴

Постоянно пересматривайте свою карьеру Интервью с Робертом Сафьяном

Работая редактором журнала *Fast Company*, Роберт Сафьян живет в мире дизайна, технологии и творчества – он постоянно держит руку на пульсе новых тенденций в бизнесе и карьере. В 2012 году Сафьян ввел новый термин «поколение постоянного движения» – так в одной из статей он назвал тех, кто живет и реализует свои устремления в сложнейшем современном мире работы. Основная способность поколения постоянного движения – умение овладевать новыми навыками и естественно чувствовать себя в условиях неопределенности, когда ни в чем нельзя быть уверенным. Мы поговорили с Сафьяном о понятии «постоянного движения»⁵, о его значении для будущей творческой карьеры и о том, как научиться справляться с этим.

Как вы считаете, существует ли еще карьера в традиционном смысле слова?

Я считаю, что карьера всегда была мифом. Карьера – это идея о том, что можно получить где-то работу, сорок лет карабкаться вверх по служебной лестнице и уйти на пенсию, получив золотые часы. Если такой миф когда-то и был верен, то только не сейчас. В Америке человек, в среднем, остается на одной работе 4,4 года. Это означает, что мы постоянно меняем работу, но при этом по-прежнему стремимся сделать карьеру – даже еще сильнее, чем раньше.

Какие навыки должны вырабатывать в себе люди?

Думаю, что самое полезное в эпоху постоянных изменений – это способность овладевать новыми навыками. Надо всегда быть открытым новым сферам обучения и новым сферам развития. Это делает вас ценным для работодателя, для партнера, для будущего стартапа. В конце концов, это дает вам возможность двигаться вперед. Но это не означает, что можно быть дилетантом – необходимо достичь определенного уровня опыта в выбранной области. И нельзя терпеть стагнацию. Если ваша работа не развивается так, как вам хочется, следует смело посмотреть в глаза реальности и заняться чем-то другим.

Как подобный образ мыслей реализуется на практике?

Когда вам выпадает шанс научиться или попробовать что-то новое, надо немедленно использовать его, а не бежать прочь. Если у вас есть настоящая страсть и вы хотите посвятить ей все свои силы и время – пусть будет так. Но не удивляйтесь, если окажется, что вы копали не в том месте. Осознав ошибку, вам в какой-то момент придется отступить и начать все сначала в другом месте. Такова жизнь в эпоху «постоянного движения».

Если у вас нет истинного увлечения, которое вы хотите исследовать серьезно и глубоко – копайте везде, где вам интересно. Я полагаю, что в мире «постоянного движения»

⁴ Питер Друкер (1909 – 2005) – американский ученый, один из «отцов» менеджмента и автор более 40 книг. Создатель теории глобального рынка и концепции «информационного работника».

⁵ В оригинале используется слово «flux», смысл которого легко спутать с известным психологическим понятием «потока» (flow), введенным Михаем Чиксентмихайем («поток» – особое состояние, возникающее при полной поглощенности своей работой, выполняемой здесь и сейчас). Однако у этих понятий совершенно разный смысл, что видно из контекста изложения. (Прим. ред.)

не существует единственно правильной модели. Нет единой модели, которая работала бы для любой компании, и не может быть единой модели, эффективной для карьеры. В прежние времена нас учили искать единственно правильный ответ единственно верным образом. Дескать, только так можно добраться из точки А в точку Б, и таков карьерный рост – служебная лестница. Но ничего подобного больше не существует.

Как вы думаете, не может ли осознание личной миссии стать компасом для принятия решений в карьере?

Я думаю, что основной принцип здесь – это ваша страсть и личные поиски смысла. Какова ваша миссия? Какую миссию вы стараетесь исполнить в своей жизни? Какая миссия придаст вашему бизнесу смысл, а работе – значимость? Ответ на эти вопросы может меняться со временем. В течение жизни у человека может быть несколько миссий. Но именно они определяют, как вы должны тратить свои силы.

По собственному опыту могу сказать, что люди, которые любят свое дело, добиваются в нем гораздо больших успехов. Они постоянно учатся новому и продолжают двигаться вперед. Чем сильнее вы увлечены собственным делом, тем интереснее вам осваивать навыки, которые могут быть вам полезны в будущем.

Могу сказать: «Именно в тот момент, когда человеку захочется не рисковать, сохранять статус кво, он подвергает себя большому риску». Главная задача для бизнеса и для отдельного человека – понять, в какой момент ты начинаешь защищать то, что знаешь, и отстаивать то, что знаешь, вместо того чтобы искать, чему еще можно научиться и в каком направлении развиваться.

РОБЕРТ САФЬЯН РУКОВОДИТ ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ПРОГРАММОЙ FAST COMPANY И ЦИФРОВЫМИ ИЗДАНИЯМИ ЭТОГО БРЕНДА. ПРЕЖДЕ ОН БЫЛ ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ ЖУРНАЛОВ TIME И FORTUNE, А ТАКЖЕ В ТЕЧЕНИЕ ШЕСТИ ЛЕТ ВОЗГЛАВЛЯЛ ЖУРНАЛ MONEY.

→ www.fastcompany.com

«Главная мера ума – это способность меняться».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Станьте хозяином собственной удачи

Джоселин К. Глей

Если в XX веке карьера представляла собой лестницу, по которой мы поднимались с одной ступеньки на другую, то в XXI веке перед нами появилась настоящая скала, карабкаться по которой можно как угодно. Здесь нет единого для всех маршрута, и каждый должен использовать собственное чутье, подготовку и силу, чтобы добраться до вершины. Мы сами становимся хозяевами собственной удачи.

Стремительное развитие технологий означает, что сегодня работа меняется до неузнаваемости за годы, даже за месяцы. Кто десять лет назад знал, кто такой *менеджер по инфраструктуре*? А *дизайнер приложений для iPad* или *ниндзя JavaScript*?

Сегодня значительная часть работающего населения зарабатывает себе на жизнь такими профессиями, которых 10 – 20 лет назад вообще не существовало. И даже если характер вашей работы не изменился, для ее выполнения вы наверняка используете новые технологии и навыки, о которых совсем недавно никто не знал. Представьте дизайнера, который ведет блог, комика, не вылезающего из Twitter, или продюсера, собирающего средства на фильм в Kickstarter.

Через десять лет все будут заниматься новой работой, какую сегодня трудно даже

представить. И эта мысль одновременно вселяет в нас восторг и тревогу. Как подготовиться к столь неопределенному будущему?

1. На время забудьте о названии работы и сосредоточьтесь на своей миссии. Легко гнаться за конкретным названием должности: креативный директор, главный специалист по маркетингу или главный конструктор изделия. Названия должностей – это ловушка. Та работа, о которой вы мечтаете сегодня, завтра может исчезнуть. Ориентируя свои цели и приобретаемые навыки на конкретную должность, вы ограничиваете собственный выбор.

Вместо того чтобы заикливаться на конкретной роли, переориентируйтесь на то, чего вы хотите достичь. Спросите себя: «Какую проблему я решаю? Что я хочу создать? Что я стремлюсь изменить?» И ответы на эти вопросы помогут вам осознать собственную миссию. Ваш ответ может звучать, например, так: «Я хочу создать новую бизнес-модель для онлайн-издательства» или «Я намерен использовать технологические достижения для распространения образования там, где не хватает учителей», или «Я буду участвовать в разработке экологически чистой энергетики».

Осознав свою миссию, вы сможете по-новому определить свои замыслы – так, чтобы окружающие прониклись осознанием их важности и помогли вам (т. е. «Я тоже постоянно думаю об экологически чистой энергии. А вы слышали о рынке инвестиций Mosaic?»). Это поможет вам найти союзников и познакомиться с компаниями, разделяющими аналогичные ценности. Возможно, компании, куда вы обратились, действительно нужен менеджер по новой продукции, но разделяет ли эта компания ваше стремление нести свет просвещения туда, где недостает учителей?

Чем яснее вы будете представлять собственную миссию, тем легче вам будет приспособиться к меняющимся рыночным условиям, заметить и правильно оценить новые возможности.

2. С энтузиазмом изучайте новые технологии. Средства, которые вы используете в своей работе сегодня, могут исчезнуть в ближайшем будущем. Возможно, вы уже слышали выражение «пожизненный спорт». Оно относится к тем видам спорта – гольфу, теннису или плаванию, – которыми можно заниматься с детства до старости. Один из основателей компании Wired Кевин Келли недавно расширил эту концепцию на технологии. Он составил список «пожизненных технических навыков», которыми должен владеть каждый из нас.

Келли пишет: «Если сегодня вы учитесь в школе, то технологии, которыми вам предстоит пользоваться во взрослой жизни, скорее всего, еще не изобретены. Таким образом, самый необходимый жизненный навык – это не столько овладение конкретными технологиями, сколько понимание того... как работают технологии, в целом». (1)^б

Skype-собеседование, создание дружеского имиджа в Twitter, публикация электронной книги или эксперименты с новыми приложениями для управления задачами – вам постоянно приходится овладевать новыми приемами, которые могут принести нам пользу в личной и профессиональной жизни. Иногда мы сознательно принимаем решение *не* внедрять какую-нибудь из новых технологий в собственную жизнь, и это нормально. Это эксперимент, и в нем важно осознавать возможный результат.

3. Возьмите за правило помогать людям при любой возможности. Все мы знаем, что в тот или иной момент в будущем нам понадобится помощь. Крупный ученый-этнограф Саймон Синек выступал на нашей конференции 99U. Он сказал: «Мы не можем быть специалистами во всем. Мы не можем все делать сами». Синек полагает, что для выживания человечества и развития способности генерации идей нам жизненно необходимо умение строить отношения. А основа любых отношений – это, разумеется, готовность помогать друг

^б Эти цифры обозначают ссылки на раздел авторских примечаний в конце книги. (Прим. ред.)

другу.

Правда, в эпоху сложных взаимосвязей и внештатных ситуаций не всегда очевидна непосредственная связь актов щедрости («Я почешу спинку тебе, а ты почешешь мне»). И это нормально. Помощь друзьям, коллегам и союзникам должна стать для вас привычкой и наградой. Мы никогда не знаем, как отзовется в будущем наше доброе дело, но польза от него, несомненно, будет.

4. Не бойтесь брать на себя больше ответственности и подключайтесь к новым проектам. Времена, когда молодых работников «воспитывали» для более высоких должностей, ушли в прошлое. Сегодня никто не собирается тратить время на размышления о вашей карьере. Это касается только вас. (И правда, почему это вообще должно заботить кого-то еще?) Как пишет журналист *New York Times* и публицист Томас Фридман, работодатели «ищут совершенно определенных людей – тех, кто не просто обладает важными мыслительными навыками, позволяющими создавать дополнительную ценность (которую невозможно создать посредством технологий), но еще и умеет каждый день изобретать, адаптировать и переосмысливать свою работу, поскольку современный рынок меняется быстрее, чем когда бы то ни было». (2)

Новые возможности не представятся, если вы будете двигаться по жизни, опустив голову и строго следуя правилам. Если вы хотите получить новую, интересную работу, связанную с большей ответственностью, то вам нужно показать начальнику или клиенту, что следует сделать, почему это хорошая идея, почему только вы можете ее реализовать и какую пользу она всем принесет. Прокладывайте себе путь с помощью собственного творческого начала и инициативности. Подкрепляйте эти качества энтузиазмом и высоким профессионализмом.

5. Повышайте свой «коэффициент удачи», сохраняя бдительность и открытость. Случайная встреча в кафе может познакомить вас с первым деловым партнером. Через общего друга вы можете найти наставника, который изменит вашу жизнь. Комментарий, размещенный вами в блоге, может привлечь на себя внимание редактора крупной газеты. Все эти случайности мы приписываем удаче, полагая, что они совершенно не поддаются контролю.

Однако, оказывается, удача – это не какая-то таинственная сила, а результат проявления определенного набора черт характера. Удачливость – это способ существования в этом мире, и ее можно развивать. Вот что пишет об этом Тина Зеелиг, исполнительный директор Стэнфордской программы технологических предприятий, в книге «Что бы я хотела знать, когда мне было 20 лет» (для этой книги мы взяли у нее интервью, которое вы найдете ниже).

«Удачливые люди используют к своей пользе случайности, которые происходят в их жизни. Вместо того чтобы жить на автопилоте, они обращают внимание на все, что происходит вокруг них, и это позволяет им извлекать пользу из каждой ситуации... Удачливые люди открыты для новых возможностей и всегда готовы попробовать нечто такое, что выходит за рамки их обычного опыта. Они более склонны читать книги по незнакомым им темам. Они смело отправляются в неизвестные места. Они не боятся общаться с людьми, которые не похожи на них самих». (3)

Короче говоря, удачливые люди открыты, жизнерадостны, активны и всегда готовы попробовать что-то новое. Конечно, хорошо сохранять целеустремленность в карьере, но надо быть открытым и внимательным к неожиданным возможностям. И когда они появляются, их нельзя упустить. Никогда не знаешь, каким может быть результат.

6. Всегда спрашивайте: «А что дальше?» Не задавая вопросов, невозможно найти

ответы. Мы часто медлим со сложными карьерными вопросами до того момента, когда без ответа просто не обойтись. Мы ждем, пока сама жизнь не заставит нас задуматься: а что дальше? Мы тянем до тех пор, пока наша работа не сделает нас абсолютно несчастными. И только потом мы начинаем задумываться: а что дальше?

Но если вы готовы менять работу каждые 4 года, то этот вопрос вы должны задавать себе постоянно. Нет, конечно, это не должно отвлекать вас от той работы, которой вы занимаетесь прямо сейчас. Этот вопрос призван стимулировать вас к дальнейшему развитию и реализации своей страсти. Какие новые навыки вы хотите развить? Кого для этого нужно попросить о наставничестве? Следует ли принять участие в новом крупном проекте – даже если это вас пугает?

Если вы не спросите себя, то никогда не узнаете ответа.

ДЖОСЕЛИН К. ГЛЕЙ ВОЗГЛАВЛЯЕТ 99U И ИЩЕТ «НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО», ОТСУТСТВИЕ КОТОРОГО МЕШАЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕЙ. ОНА РУКОВОДИТ УДОСТОЕННЫМ ПРЕМИИ WEBBY AWARD САЙТОМ 99U.COM И КУРИРУЕТ ПОПУЛЯРНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ 99U. ДЖОСЕЛИН – РЕДАКТОР КНИГ СЕРИИ 99U, ГДЕ ВЫШЛА КНИГА «УПРАВЛЯЙ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ» И ТА, КОТОРУЮ ВЫ СЕЙЧАС ДЕРЖИТЕ В РУКАХ – «ОПТИМИЗИРУЙТЕ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ».
→ www.jkglei.com

«Удача случается тогда, когда подготовка соответствует возможности».
СЕНЕКА⁷

Учитесь работать в точке пересечения важных факторов Скотт Белски

В этом мире существуют два типа работы. Первый – это обязательная работа, которую мы выполняем на рабочем месте или по условиям контракта, зачастую не сводя глаз с часов. Второй и совершенно иной тип работы – это та, которую мы выполняем «согласно своим намерениям».

Когда мы работаем «с намерением», то готовы трудиться не покладая рук и тратить каждую свободную минутку на те проекты, которые нам особенно дороги. Идет ли речь о постройке сложной модели старинного корабля, сочинении песен или разработке бизнес-плана своей первой компании, мы делаем это с искренним интересом и любовью.

Если центром всех ваших усилий будет такая работа, скорее всего, вам удастся осуществить то, что по-настоящему важно. Но как это сделать?

В течение жизни я встречал многих творческих людей – лидеров и предпринимателей, которые добились большого успеха в сфере своей деятельности. И неудивительно, что они любили свое дело. Однако когда я начинал задавать вопросы об их карьерном пути, то понял, что их успех вовсе не был предопределен судьбой. Они упорно трудились, но успех пришел к ним благодаря сочетанию трех факторов: интереса, навыков и возможностей.

То же самое относится к успешным творческим проектам. Магия возникает, когда вы находите прелесть в своей работе – оказываетесь там, где эти три фактора встречаются вместе.

1. ВАШИ (ЕСТЕСТВЕННЫЕ) ИНТЕРЕСЫ

⁷ Сенека – древнеримский философ и государственный деятель, воспитатель Нерона. (Прим. ред.)

Что вас увлекает? О чем вы любите говорить и читать? Многие легендарные творческие карьеры начинались с детского интереса к какой-то сфере. Может быть, это кино, кофе или полеты на самолетах. Это вовсе не то, что сулит материальную выгоду. Вы, наоборот, совсем забываете о материальном, поскольку это занятие нравится вам больше всего на свете.

Конечно, деньги важны, но самые великие достижения связаны с чем-то более высоким. Чтобы увидеть признаки работы, выполняемой без искренней заинтересованности, достаточно изучить любой заброшенный проект или неудачную карьеру. Посмотрите на менеджеров среднего звена, которые ждут не дождутся окончания рабочего дня. Не самое приятное зрелище.

Попытки достичь признания без искреннего интереса к своему делу – это все равно что бежать марафон после недельного голодания. Истинные достижения основываются на истинном интересе.

2. ВАШИ ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ

К чему у вас есть склонность от природы? Может быть, вы увлечены математикой или вас считают прекрасным рассказчиком? Может быть, вы умеете тонко понимать состояние человека? Составьте список того, что вы умеете и чему можете легко научиться. Ваши навыки могут указать на возможности, которые буквально расцветут под вашим руководством. Конечно, одних только навыков недостаточно. Но когда они сочетаются с искренним интересом и новыми возможностями, врожденные способности проявятся в полной мере и откроют вам путь к успеху.

3. ВАША «СТРУЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

Третий фактор, с которым мы встречаемся при анализе любой успешной карьеры, – это возможности. К сожалению, именно в этой сфере мы часто медлим и недооцениваем потенциальные возможности, которые буквально окружают нас. Шансы, меняющие жизнь, действительно, чаще всего выпадают случайно. И тут требуется умение видеть шанс во всем, что приближает вас к реализации ваших настоящих желаний.

Возможность – это не скачок вперед, а медленный, но неуклонный прогресс. Большинство из тех, с кем я встречался, открыли для себя величайшие возможности во время случайных разговоров. Вот почему личные знакомства, конференции и другие виды общения так важны. Ищите для себя разнообразные занятия, и это позволит вам оказаться в «струе возможностей». Порой к реализации мечты нас приближают чистые случайности.

РАБОТА В ТОЧКЕ СОЧЕТАНИЯ ИНТЕРЕСОВ, НАВЫКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Принимая решения, которые повлияют на вашу карьеру, стремитесь к гармоничному сочетанию своих искренних интересов, навыков и возможностей.

Посмотрите на три круга диаграммы Венна. Один круг – это ваши индивидуальные интересы. Второй – навыки. Третий – это струя доступных для вас возможностей. Пересечение только двух кругов нас не устраивает. Любовь к баскетболу и знакомство с известным баскетболистом не помогут вам стать членом команды NBA, если у вас нет необходимых навыков. Вам нужно оказаться в области пересечения всех трех кругов – интересов, навыков и возможностей.



Когда вы работаете над проектом, попадающим именно в эту область, то способны добиться очень многого. В таком состоянии вы воплощаете в себе мощную силу природы – ваше призвание становится вашей работой. Вы можете трудиться в полную силу, не отвлекаясь и не мешкая. Мимолетная слава и одобрение общества перестают быть для вас на первом месте – и тогда возникает настоящая магия.

Лидеры должны помогать партнерам и работникам трудиться именно в таком состоянии. Легендарные руководители понимают истинные интересы и навыки своих сотрудников и постоянно стараются создавать возможности в зоне пересечения всех трех сфер.

Вы хотите изменить мир? Заставьте всех, кого вы знаете, работать в зоне пересечения трех сфер. Учите людей осознавать свои истинные интересы и навыки и применять их к самым малым возможностям, которые им представляются. И сами принимайте решения относительно своей карьеры, помня об этом пересечении.

Только карьера, основанная на работе сообразно своим намерениям, приносит успех и способствует развитию. Сделайте это для себя – и для всего человечества.

**СКОТТ БЕЛСКИ – ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ADOBE, РУКОВОДИТЕЛЬ
ВЕДУЩЕЙ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМЫ VENANCE. АВТОР
МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА «ВОПЛОТИТЕ ИДЕИ В ЖИЗНЬ»,
ИНВЕСТИОР И КОНСУЛЬТАНТ ТАКИХ КОМПАНИЙ, КАК PINTEREST И
UBER. FAST COMPANY ВКЛЮЧИЛА СКОТТА В СПИСОК «100 САМЫХ
ТВОРЧЕСКИХ БИЗНЕСМЕНОВ».**

→ www.scottbelsky.com

Основные выводы *Создание возможностей*

Новые идеи и обои для рабочего стола вы найдете на сайте:

→ www.99u.com/opportunity

• **РЕМЕСЛО ИДЕТ ПЕРЕД СТРАСТЬЮ.**

Страсть – не профессия, это способ работы. Чтобы добиться желаемой работы и

образа жизни, начните развивать редкие и ценные навыки, которые будут отличать вас от других.

• БУДЬТЕ ГОТОВЫ МЕНЯТЬ СВОЙ ПЛАН

Ваш план должен быть гибким. Будьте готовы менять его при изменении обстоятельств. И всегда имейте запасной план – и не один.

• НЕ СТРЕМИТЕСЬ СОХРАНИТЬ СТАТУС КВО

Старайтесь постоянно анализировать статус кво. Если вам слишком комфортно в своем текущем состоянии, очевидно, настало время поставить перед собой новую задачу.

• ОСОЗНАЙТЕ СВОЮ ИСТИННУЮ МИССИЮ

Подумайте о своей работе – и о своем состоянии – в рамках жизненной миссии. Не важна должность – важна миссия, которая развивается вместе с вами.

• УДАЧА – ЭТО СОСТОЯНИЕ СОЗНАНИЯ

Старайтесь оказываться в новых ситуациях, будьте открыты для новых возможностей, активно пользуйтесь случайностями. Удача приходит к тем, кто к ней стремится.

• РАБОТАЙТЕ СОГЛАСНО СВОЕМУ НАМЕРЕНИЮ

Добивайтесь максимальных результатов, работая в области пересечения ваших искренних интересов, навыков и возможностей.

Глава 2

Наращивание опыта

Как наращивать и оптимизировать навыки с течением времени

Легко идти по жизни, довольствуясь уровнем «достаточно хорошо». Определить себе цель, а затем двигаться на автопилоте. Но если мы хотим по-настоящему преуспеть в своей карьере, то должны осознать свою истинную способность к развитию. Наш интеллект, наши таланты и даже наши привычки удивительно пластичны и поддаются изменению.

И это замечательно, потому что сейчас рынок – рынок навыков, работы, великих идей – меняется быстрее, чем когда бы то ни было. Даже профессии, популярные пять лет назад, не востребованы сегодня, поэтому люди, которые постоянно адаптируются и модернизируют арсенал своих талантов и навыков, имеют серьезное преимущество.

Мы должны осознать важность постоянного развития. Нам необходимо регулярно и упорно оттачивать собственные навыки и постоянно оценивать свои промахи и успехи. Следует ставить планку высоко – и постоянно поднимать ее все выше и выше.

Если хотите выделиться в этом мире, смело выходите из зоны комфорта и учитесь новому. Это будет отличным стартом.

Сосредоточьтесь на том, чтобы стать лучше, а не на том, чтобы быть хорошим

Хайди Грант Халворсон

Люди, добившиеся успеха выше среднего, то есть те, кого мы считаем особенно умными, креативными, прозорливыми и успешными, часто оценивают свои способности не просто более сурово, но еще и совершенно *иначе*, чем все остальные. У такой оценки есть и обратная сторона: одаренные дети растут более уязвимыми и менее уверенными в себе, хотя должны были бы быть самыми уверенными в классе.

Первый шаг по осознанию своего потенциала и преодолению промахов, которые преследовали вас в прошлом, – понять, *почему* так происходит. Второй шаг – научиться

менять собственный образ мыслей, установки (которые мы часто не осознаем). Вы должны научиться видеть свою работу и окружающий мир через новые, более вдохновляющие и честные очки.

САМЫЙ СТРОГИЙ КРИТИК

Когда я училась на старших курсах Колумбийского университета, моя наставница Кэрол Двек и еще одна студентка Клаудия Мюллер проводили исследование, как влияют различные похвалы на пятиклассников. (4) Их интересовало, каким образом похвала влияет на представление человека о том, на что он способен, а что ему не под силу, и на умение справляться с трудностями и препятствиями на их пути. Для начала всем детям давали ряд несложных задач, а потом хвалили их за решения. Причем половину детей хвалили, подчеркивая их природные таланты («Ты способный! Ты действительно умный!»), а другую половину хвалили за приложенные усилия («Ты отлично справился. Похоже, ты упорный и хорошо потрудились!»).

Затем детям давали очень сложные задачи – настолько сложные, что лишь немногие смогли их решить. На сей раз им говорили, что они «справились намного хуже». В конце эксперимента детям давали еще один набор простых задач – таких же простых, как в начале. Исследователи хотели понять, как пережитая неудача влияет на успехи в будущем.

Двек и Мюллер обнаружили, что дети, которых хвалили за природные способности и «ум», с третьим набором задач справились на 25 % хуже, чем с первым. И они обычно приписывали свою неудачу недостатку способностей. Решение задач доставляло им меньше удовольствия, и они быстрее сдавались.

Дети же, которых хвалили за работоспособность, с третьим набором задач справились на 25 % лучше, чем с первым. Свои неудачи они объясняли тем, что *старались недостаточно*, поэтому над третьим набором задач работали более настойчиво и даже получали от этого удовольствие.

Важно помнить, что в эксперименте Двек и Мюллер участвовали дети примерно одинаковых способностей. Разницы между «умными» и «старательными» не было – и те и другие хорошо справились с первым набором задач и испытали трудности при решении второго набора. Единственная разница заключалась в том, что детей подталкивали к разной *интерпретации* испытываемых трудностей. Они по-разному оценивали суть затруднений в решении задач. «Умные» дети начинали сомневаться в своих способностях (будто бы неизменных), теряли уверенность – и в результате работали менее эффективно.

Та обратная связь, которую мы получаем от родителей, учителей и наставников в юности, оказывает огромное влияние на наше представление о собственных способностях. Она определяет, воспринимаем ли мы их как врожденные и неизменные или понимаем, что их можно развивать за счет усилий и практики. Когда мы говорим юному художнику, что он «очень креативный», «необыкновенно талантливый», «такой одаренный», мы внушаем ему, что творческое начало или талант – это такие качества, которые либо есть, либо нет. В результате, когда он не может справиться с поставленной задачей или когда его работу отвергают, он делает вывод о своей бесталанности. Такая обратная связь убеждает его в отсутствии необходимых качеств, но никак не подталкивает к продолжению усилий или поиску нового подхода.

ДВЕ УСТАНОВКИ: БЫТЬ ХОРОШИМ ИЛИ СТАТЬ ЛУЧШЕ

Мы все подходим к решению поставленных перед нами задач именно так. Установка «быть хорошим» заключается в том, чтобы доказать всем, что у вас есть масса способностей и вы точно знаете, что делаете. Установка «стать лучше» несколько иная. При таком подходе человек сосредоточен на развитии своих способностей и овладении новыми навыками. Это равносильно разнице между желанием показать, что вы – умный, и стремлением стать умнее.

При установке «быть хорошим» мы постоянно сравниваем свои результаты с результатами других людей. Мы хотим убедиться в своем превосходстве и получить подтверждение собственных талантов. Такой образ мыслей формируется, когда нас хвалят за «способности», внушая нам, что наши таланты являются врожденными и неизменными. Эту установку мы обычно бессознательно усваиваем в среде, где наша работа постоянно подвергается оценке со

стороны других. Особенно часто это случается с людьми творческих профессий – оценка и критика являются неотъемлемыми частями жизни любого художника.

Проблема такой установки в том, что она делает нас очень уязвимыми для любых трудностей. Мы страдаем, когда сравниваем себя с теми, кто добился больших успехов. Мы быстро начинаем сомневаться в своих способностях («О, нет, может быть, я этого вовсе *не* умею!»), и это порождает сильную тревогу. Любое сомнение в своих способностях уверенно ведет нас к неудаче. Бесчисленные исследования показывают, что тревожность сильнее всего влияет на результаты. Тревога – убийца творческого начала.

Установка «стать лучше» ведет к совсем иным результатам. При таком образе мыслей вам нет нужды сравнивать себя с другими и тревожиться об этом. Вам важнее знать для себя, насколько хорошо вы трудитесь сегодня в сравнении с прошлым месяцем или прошлым годом. Вы просто делаете свое дело, прилагая к этому все усилия. Вы не беспокоитесь, развиваются ли ваши таланты и способности с течением времени (и при этом они развиваются). Вы не тревожитесь о том, становитесь ли вы тем самым «творческим» и «профессиональным специалистом», каким хотите быть.

Самое хорошее в таком подходе – то, что он абсолютно непробиваем. Когда мы воспринимаем свои действия в свете обучения и совершенствования и понимаем, что ошибки неизбежны, то сохраняем мотивацию и продолжаем трудиться, несмотря на любые сложности. Работа кажется нам интересной и приятной. Мы меньше подвергаемся депрессии и тревожности, лучше планируем и быстрее принимаем решения. И так, шаг за шагом, действительно превращаемся в новаторов. И мы помним, почему выбрали для себя именно это дело!

ИЗМЕНЕНИЕ УСТАНОВКИ

Как же перенастроить свой мозг и усвоить установку «стать лучше» – в работе и в жизни?

1. Разрешите себе ошибаться. Вы даже не представляете, насколько это важно. Начиная новый проект, скажите себе: «Это может не принести мне успеха. Я могу ошибиться, и это нормально».

Когда я призываю слушателей воспринимать ошибки спокойно, они начинают нервничать. И зря. Мои исследования и работы других ученых доказывают: когда людям дают право на ошибки, они совершают их гораздо реже. Когда мы начинаем новый проект, то рассчитываем на то, что справимся с ним, каким бы трудным он ни был. Мы заиклены на успехе, и он угнетает нас. Давление, которое мы испытываем, приводит к гораздо большему количеству ошибок и гораздо худшим показателям. Куда полезнее сосредоточиться на желании «стать лучше».

2. Не бойтесь попросить помощи, если испытываете затруднения. Потребность в помощи не означает, что вы недостаточно умны – скорее, наоборот. Только глупцы уверены в том, что все могут сделать самостоятельно. Исследования показывают, что просьба о помощи в случае необходимости убеждает окружающих в том, что вы *умны*, а вовсе не глупы.

3. *Сравнивайте свои сегодняшние результаты со своими результатами на прошлой неделе или в прошлом году, а не с результатами других людей.* Я понимаю, что невозможно вообще отказаться от сравнения себя с другими. Но, поймав себя на этом, напомните, что такой подход ведет в никуда. Важно то, что *вы* развиваетесь и продвигаетесь вперед с течением времени.

4. Мыслите в категориях прогресса, а не совершенства. Будет полезно записать свои цели такими, какими вы их видите. Очень возможно, что они сформулированы в категориях подхода «быть хорошим». Тогда перепишите их в категориях подхода «стать лучше». Используйте такие слова, как «совершенствоваться», «учиться», «развиваться», «расти», «становиться». Приведу пример:

Подход «быть хорошим»: Я хочу идеально справиться с порученным делом.

Подход «стать лучше»: Я буду развивать свои профессиональные навыки и справляться с порученными мне заданиями все лучше и лучше.

5. Проанализируйте свои убеждения и при необходимости пересмотрите их. Неважно, какие возможности для обучения вам представляются, вы не добьетесь реальных улучшений, если в глубине души не будете уверены в том, что они в принципе возможны. Убеждение, что ваши способности определены раз и навсегда, относится к разряду самореализующихся пророчеств: ваши сомнения как раз и мешают успеху. Идет ли речь об интеллекте, творческом начале, самоконтроле, обаянии или спортивных способностях – все они обладают поразительной пластичностью. Приобретение любого нового навыка требует опыта, усилий и настойчивости. Перемены возможны *всегда* – нет способности, которую нельзя было бы развить, приложив усилия. Когда в следующий раз поймаете себя на мысли «Но ведь я этого не умею», вспомните, что вы *пока что* этого не умеете!

ДОКТОР ХЕЙДИ ГРАНТ ХАЛВОРСОН – УЧЕНЫЙ, ПОПУЛЯРИЗАТОР, ОРАТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ЦЕНТРА НАУЧНОЙ МОТИВАЦИИ ПРИ ШКОЛЕ БИЗНЕСА КОЛУМБИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. ВЕДЕТ БЛОГ ДЛЯ ПРОГРАММЫ 99U, СОТРУДНИЧАЕТ С ТАКИМИ ИЗДАНИЯМИ, КАК HARVARD BUSINESS REVIEW, FAST COMPANY, WALL STREET JOURNAL, HUFFINGTON POST. ЕЕ ПЕРУ ПРИНАДЛЕЖАТ ТАКИЕ КНИГИ, КАК «УСПЕХ: ДЕВЯТЬ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЕ УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ИНАЧЕ» И «СОСРЕДОТОЧЬСЯ».

→ www.heodogranthalthvorson.com

«Работай, чтобы стать, а не чтобы приобрести».

ЭЛБЕРТ ХАББАРД^[8]

Развитие мастерства благодаря сознательной практике **Тони Шварц**

Это небольшое исследование, в котором приняли участие всего 30 человек (слишком мало для статистической значимости). Но оно дало невероятно ценную информацию об основных аспектах успешной работы и стремлении к истинному мастерству.

Ведущий специалист в области профессионального мастерства К. Андерс Эрикссон^[9] провел исследование, в котором приняли участие 30 молодых скрипачей, проходивших обучение в музыкальной академии Западного Берлина – одной из самых престижных консерваторий мира. Эрикссон стремился на самом глубинном уровне понять не только то, что объединяет этих талантливых музыкантов, но и то, что отличает их от коллег. Короче говоря, благодаря чему они смогли достичь высшего уровня совершенства.

Открытие Эрикссона сегодня стало легендой. Он установил, что для достижения истинного мастерства в любом навыке необходимо 10 000 часов «сознательной практики». И ни часом меньше! Приложив определенные усилия и получая качественную обратную связь, практически каждый человек может достичь совершенства почти в любом навыке. Эти данные легли в основу бестселлера Малькольма Гладуэлла^[10] «Гении и аутсайдеры», а затем использовались в десятках других книг и статей. Однако это лишь малая часть того, что показало исследование Эрикссона. Ведь давно известно, что практика лежит в основе мастерства.

В ходе исследования Эрикссон разделил скрипачей на три группы по уровню мастерства (оценки давали преподаватели). Самая слабая группа занималась чуть меньше 1,5 часа в день. Две сильнейшие группы занимались около 4 часов в день, при этом каждое занятие длилось не более 1,5 часа, после чего скрипачи делали перерыв. Единственное различие между этими группами заключалось в том, что самые выдающиеся начали играть на скрипке в очень юном возрасте и к моменту поступления в консерваторию имели за плечами большой опыт, чем скрипачи второй группы.

Но почему же, имея такой опыт, они занимались почти столько же, сколько и те, у кого этого опыта не было? И почему аналогичный подход характерен также для самых успешных спортсменов, шахматистов, писателей и ученых?

Ответ кроется в нашей физиологии. Люди устроены таким образом, что им необходимо тратить энергию и восстанавливать силы. Лучше всего, если это чередование совпадает с нашими внутренними ритмами: то есть следует спать по ночам и бодрствовать в течение дня. Ночью мы спим и находимся в так называемом цикле базового отдыха. Он состоит из пяти стадий: от легкого до глубокого сна и обратно, причем смена фаз сна происходит примерно

каждые 1,5 часа. Похожий цикл повторяется в течение дня, но днем мы примерно каждые 1,5 часа переходим от состояния высокой физиологической активности к состоянию усталости.

С уверенностью можно сказать, что музыканты, принимавшие участие в исследовании Эрикссона, не знали об этом, но лучшие из них умели понимать сигналы собственного тела. Почти все музыканты из двух успешных групп начинали заниматься рано утром, когда их энергия находилась на высоком уровне и когда их ничто не отвлекало. Почувствовав усталость (а это происходило примерно через 1,5 часа), они останавливались, отдыхали и восстанавливали силы. После трех таких занятий они отдыхали до конца дня. Эрикссон установил, что 4,5 часа в день – это предел высшего уровня сосредоточенности на одной задаче, доступный для человека.

ЧЕМУ МЫ МОЖЕМ НАУЧИТЬСЯ НА ЭТОМ ПРИМЕРЕ

Эти открытия дают несколько полезных и очень конкретных уроков для каждого, кто стремится стать профессионалом в какой-либо области. Первый заключается в силе ритуалов распорядка работы. Здесь под ритуалом подразумевается некий образ действий, выполняемый в определенное время. Такой распорядок работы со временем становится автоматическим и более не требует принятия решений каждый раз и расхода энергии на это.

Ведь, как выяснилось, у каждого из нас есть некий запас волевых усилий, из которого мы черпаем силы в течение дня. И с каждым новым делом, требующим принятия решений и волевых усилий, он постепенно иссякает. Если, проснувшись, мы тратим силы на то, чтобы долго и мучительно решать, что надеть сегодня, то у нас остается меньше сил на принятие более важных решений и завершение трудного дела. Ритуализированный распорядок работы помогает сохранить драгоценную и отнюдь не бесконечную энергию волевых решений.

Второй урок мастерства, который нам преподали скрипачи Эрикссона, заключается в том, что лучший способ практики – спринт в течение строго определенного времени, а не бесконечный многочасовой марафон. Гораздо легче сосредоточиться на задаче, если ее выполнение длится не бесконечно, а имеет отчетливую начальную и конечную точку. А ведь в основе способности решения любой задачи лежит именно умение сосредоточиваться. Когда вы устанавливаете определенные временные границы, вам легче работать, не отвлекаясь на разговоры, электронные письма и социальные сети.

Третий секрет мастерства может показаться противоречивым. Речь идет о важности восстановления сил. Многие из нас боятся тратить время на отдых и восстановление сил, считая это проявлением лени. Больше, крупнее, быстрее и дольше – такова этика большинства корпоративных культур. На самом же деле отдых является первостепенным компонентом уверенного совершенства, достигаемого с течением времени.

Этот факт связан с фактом еще более поразительным. Когда Эрикссон попросил участников своего исследования назвать второй по значимости фактор совершенства, почти все назвали сон достаточной продолжительности. Скрипачи из двух первых групп спали в среднем по 8,5 часа в сутки – в том числе и 30 минут после обеда. А скрипачи из самой слабой группы спали всего 7,8 часа ночью. Средний американец же спит в среднем от 6 до 6,5 часа ночью. Однако сон не только восстанавливает силы, но и обеспечивает способность мозга работать эффективно. После хорошего сна мозг лучше усваивает поступающую в течение дня информацию. Успешные скрипачи интуитивно это понимали и спали столько, сколько требовал их организм.

СОЗДАНИЕ ЛИЧНОГО РИТУАЛА СОЗНАТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ

Я знаю, что этот подход работает – и не только потому, что за последние десять лет я обучил ему тысячи людей и видел результаты. Этот подход помог мне более эффективно работать над собственными проектами.

Прежде, на протяжении многих лет, я писал книги, садясь за рабочий стол утром и проводя за ним весь день почти без перерывов. Мне постоянно приходилось бороться с отвлекающими факторами, я не мог сосредоточиться и к концу дня чувствовал себя физически и психически истощенным. К тому же результаты работы меня разочаровывали.

Только когда я начал изучать науку успешной работы, мне стала ясна необходимость создания нового рабочего распорядка. Я по-прежнему сажусь работать с утра пораньше. Но

теперь я пишу лишь полтора часа: не 85 и не 95 минут, а ровно 90. Затем я делаю перерыв. Я готовлю что-нибудь поесть, закрываю глаза, 10 минут сижу, глубоко дыша, или отправляюсь на пробежку. Словом, я меняю род деятельности и занимаюсь чем-нибудь, что поможет восстановить мои силы.

Закончив с этим, я возвращаюсь и снова работаю еще 1,5 часа, а затем делаю очередной перерыв. И после этого я возвращаюсь к столу на последние 1,5 часа. После этого я обедаю – еще одна форма восстановления сил. Если день выдался особенно тяжелый, то я немного сплю после обеда. Днем я занимаюсь менее сложными задачами. Ритуализированная сознательная практика принесла поразительные плоды. Я чувствую себя успешным и полным сил, даже когда работа не приносит немедленных внешних плодов. Но с течением времени эти плоды становятся очевидными.

Долгие годы я сидел за столом и не мог сосредоточиться. Каждую свою книгу я писал по году, а то и больше. Уделяя работе меньше времени, но с более высоким уровнем сосредоточенности, я сумел закончить каждую из двух последних своих книг быстрее, чем за полгода. Также это позитивно отразилось на качестве моих идей и книг. Я осознаю, что мое мастерство значительно повысилось.

Большинство из нас не способны посвящать свое внимание какому-то делу 4,5 часа кряду. Исходя из этого попробуйте уделять ему целиком небольшие промежутки времени. Чему вы хотите научиться сильнее всего? Помните, что ваша мотивация будет выше, если вы выберете то дело, которое близкó вашей истинной страсти.

Затем установите определенное время: скажем, час, который вы будете каждый рабочий день посвящать овладению выбранным навыком. Желательно делать это прямо с утра. По мере того как ваша способность сосредоточиваться будет нарастать, добавьте к этому часу 15 минут, а потом еще 15 минут. Доведите время практики до полутора часов.

Постарайтесь практически так же подойти к сну. Если вы спите менее 7 часов в день (это минимальное время, необходимое 97,5 % людей для полноценного отдыха), на следующей неделе попробуйте ложиться спать на полчаса раньше. Понаблюдайте за своим самочувствием. Если почувствуете улучшение, то через неделю ложитесь спать еще на 15 минут раньше, а на третьей – еще на 15 минут.

Во время работы целиком и полностью сосредоточивайтесь на своем деле в течение относительно короткого периода времени, а затем обязательно отключайтесь. Восстановив силы, снова принимайтесь за работу.

Я убежден, что секрет овладения мастерством заключается в увеличении амплитуды волн, излучаемых нами в жизни. Посредственность – ровное состояние, без взлетов и падений. К сожалению, посредственность не приносит удовлетворения. Мастерство заключается в том, чтобы регулярно выходить за пределы зоны комфорта. Но при этом надо научиться полностью восстанавливать силы и заботиться о себе. Работайте ритмично, и вы не только добьетесь лучших результатов в своем деле, но еще и почувствуете себя настоящим хозяином собственной жизни.

ТОНИ ШВАРЦ – ПРЕЗИДЕНТ И ДИРЕКТОР КОМПАНИИ THE ENERGY PROJECT. ЕГО КОМПАНИЯ ПОМОГАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДОБИТЬСЯ ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА СЧЕТ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ. ПОСЛЕДНИЕ КНИГИ ТОНИ «ДОБЕЙСЯ СОВЕРШЕНСТВА ВО ВСЕМ» И «СИЛА ПОЛНОЙ СОСРЕДОТОЧЕННОСТИ» (В СОАВТОРСТВЕ С ДЖИМОМ ЛЭРОМ) СТАЛИ БЕСТСЕЛЛЕРАМИ ПО ОЦЕНКЕ КРИТИКОВ NEW YORK TIMES.

→ www.theenergyproject.com

«Унция практики обычно дороже тонн теории».

Е. Ф. ШУМАХЕР^[11]

Учитесь жить вне зоны комфорта Интервью с Джошуа Фоером

Автор бестселлеров Джошуа Фоер – не тот писатель, который будет спокойно наблюдать со стороны. После работы на Американском чемпионате памяти 2005 года Фоер увлекся необычным миром памяти (скоростные карты, распознавание лиц, запоминание

стихов) и решил стать специалистом по мнемонике. И уже в 2006 году ему удалось добиться успеха – он победил в категории «скоростных карт», запомнив колоду за 1 минуту и 40 секунд. В подготовительный период Фоер занимался с британским гроссмейстером памяти Эдом Куком. Он изучал, как чемпионы (не только в области памяти, но и спортсмены, и выдающиеся хирурги) приобретают новые навыки. Мы побеседовали с Фоером о том, почему для обогащения опыта с течением времени полезно преодолевать «плато благополучия».

Каковы этапы овладения навыком?

В 60-е годы психологи выявили три этапа, которые человек проходит в процессе овладения новым навыком^[12]. Мы начинаем с «когнитивного этапа», в течение которого мы интеллектуализируем задачу, осваиваем новые операции и стратегии работы и совершаем массу ошибок. Мы сосредоточиваемся на новых действиях сознательно. Затем мы переходим на «ассоциативный этап», когда ошибок становится меньше, а наше умение постепенно превращается в более эффективное. И, наконец, мы вступаем в «этап автономии» навыка, когда действуем уже на автопилоте, без сознательных усилий. Мы, фигурально выражаясь, задвигаем новый навык на задворки сознания: нам уже не требуется уделять осознанное внимание базовым операциям по его выполнению.

Можете ли вы объяснить понятие «плато благополучия»?

Плато благополучия – это состояние, когда вы уже достигли этапа автоматизации навыка и, сознательно или подспудно, решили для себя: «Меня вполне устраивает то, как я справляюсь с этой задачей». При этом вы перестаете обращать сознательное внимание на процесс совершенствования. Все мы достигаем плато благополучия практически в любом нашем навыке. Мы учимся водить машину еще подростками. Сначала мы совершенствуемся довольно стремительно, но со временем перестаем представлять собой опасность для переходящих улицу старушек, достигаем плато благополучия и не развиваем навык дальше.

Существуют ли некие общие принципы, которыми «чемпионы» в разных сферах пользуются для выхода за пределы плато благополучия? Можете ли вы о них рассказать?

Психологи изучали «чемпионов» практически во всех возможных областях – от спорта до искусства и бизнеса – и выявили удивительную общность принципов, используемых этими людьми. Найденные принципы помогают объяснить, почему им удалось достичь такого уровня, которого не достигают другие. Оказалось, что если вы хотите добиться в чем-то успеха, то сделать это на автономном этапе, без приложения сознания, – невозможно. Невозможно совершенствоваться на автопилоте. «Чемпионы» во всех сферах использовали стратегии, которые выключали их автопилот и требовали сознательной сосредоточенности. Вот так и покоряется плато благополучия.

Значит, «чемпионы» стремятся постоянно находиться на более ранних стадиях обучения?

«Чемпионы» во всех сферах говорили нам, что они стараются действовать вне зоны комфорта и учатся на собственных ошибках. Лучшие фигуристы мира тратят на повторы прыжков времени гораздо больше, чем те, кто заметно уступает им в мастерстве. И падают они чаще. То же относится и к музыкантам. Многие музыканты во время репетиций повторяют те части музыкальных произведений, которые у них и без того получаются. Но лучшие музыканты сосредоточиваются на самых сложных местах, на том, что у них еще получается не очень хорошо. Чтобы совершенствоваться в навыке, нужно заставлять себя практиковаться в самом сложном.

Сколько времени «чемпионы» уделяют практике? Они занимаются часами? Или предпочитают сосредоточиться на самом важном?

Невозможно добиться успеха в чем-либо, не тратя на это много времени. Но не менее важно и качество времени, посвященного овладению навыком. Если не проявлять настойчивость и

упорство, если не концентрироваться на самом сложном, то улучшения будут происходить очень медленно.

Как вы концентрируетесь на самом сложном, будучи писателем?

Я стараюсь выбирать сюжеты, которые по-настоящему заставляют меня напрягаться. Например, во время работы над своей последней книгой я провел много времени в джунглях Конго среди пигмеев Бабенджеле. Каждый день, проведенный там, был испытанием. Но как можно развиваться, если постоянно не преодолевать себя?

Какую роль играет обратная связь?

«Чемпионы» стремятся постоянно получать обратную связь. Убедиться в этом можно на примере медицины. Вам кажется, что чем дольше врач практикует, тем лучшим специалистом становится. Но есть одна отрасль медицины, в которой это не так. Я говорю о маммографии. Врачи, которые проводят скрининг на рак молочной железы, с возрастом не становятся лучшими диагностами. А вот хирурги со временем становятся лучшими специалистами. Почему? Вся разница – в обратной связи. Специалист, который проводит маммографию, узнает, был ли он точен или пропустил опухоль, через недели, месяцы и даже годы. Хирург же получает обратную связь мгновенно и абсолютно точно: его пациент либо выздоравливает, либо умирает. И это подводит нас к практическому совету: врачи, которые занимаются маммографическим скринингом, должны регулярно проверять старые снимки, чтобы получать обратную связь и учиться на ней.

Чему вас научил тренер по запоминанию?

Эд Кук – один из лучших мнемоников Европы. Без него мне никогда бы не стать чемпионом Соединенных Штатов. Он заставлял меня практиковаться и постоянно давал мне советы, которые помогали мне улучшить свои навыки.

А смогли бы вы самостоятельно подготовиться настолько же хорошо?

Быть тренером для самого себя трудно, но не невозможно. Самое главное – создать структуру, которая обеспечила бы объективную обратную связь, и не быть настолько слепым, чтобы не понимать этих сигналов.

Иногда наставника или тренера просто нет. Откуда же получать обратную связь?

Когда я тренировал память, то вел тщательные записи, которые помогали мне контролировать мой прогресс. По ним мне становилось ясно, что работает, а что нет. Цифры не врут.

Постоянно быть за пределами зоны комфорта нелегко. Можете дать совет, который помог бы сохранить мотивацию?

Постарайтесь как можно яснее и отчетливее представлять себе свою цель. Когда ситуация осложняется, нужно вспоминать о награде, которая ждет тебя после победы.

ДЖОШУА ФОЕР – АВТОР МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА «ПРОГУЛКИ ПО ЛУНЕ С ЭЙНШТЕЙНОМ: ИСКУССТВО И НАУКА ЗАПОМИНАНИЯ», ОДИН ИЗ СОЗДАТЕЛЕЙ ATLAS OBSCURA И SUKKAH CITY. ЕГО СТАТЬИ БЫЛИ ОПУБЛИКОВАНЫ В NEW YORKER, NATIONAL GEOGRAPHIC, ESQUIRE, NEW YORK TIMES И В ДРУГИХ ИЗДАНИЯХ.

→ www.joshuafoer.com

«Во времена решительных перемен будущее за теми, кто учится».

ЭРИК ХОФФЕР^[13]

Перепрограммируйте свои повседневные привычки

Скотт Г. Янг

Чем вы занимались вчера? Если вы похожи на большинство, то наверняка ответ будет содержать решения, которые вы приняли. Возможно, вы решили немного задержаться на работе или встать пораньше. Может быть, вы решили заняться сложной задачей или,

наконец, поговорить с начальником о назревшей проблеме. Такие сознательные решения запоминаются, потому что мы прикладываем усилия к их принятию.

А как вы решили, чем вчера позавтракать? Или каким путем добраться до работы? Скорее всего, у вас не было решений на этот счет. Вы съели самый обычный завтрак и добрались до работы точно так же, как и всегда.

Если задуматься, то можно найти очень много решений, которые вы ежедневно принимаете автоматически. И эти привычки не всегда так тривиальны, как решение, чем бы позавтракать. Большинство решений, связанных со здоровьем, эффективностью работы и развитием карьеры, принимается не сознательно, а по привычке.

Даже сознательные решения находятся под существенным влиянием автоматических привычек. Исследователи установили, что сознательный рассудок чаще всего лишь объясняет наши поступки, а вовсе не является их причиной. Вместо того чтобы стимулировать действие, наше сознание пытается объяснить, почему мы поступили так, а не иначе. И делает это с разной степенью успеха. Это означает, что даже решения, которые мы принимаем осознанно и намеренно, по крайней мере, в некоторой степени принимаются под влиянием бессознательных стереотипов.

Наши ежедневные поступки – это айсберг. Сознательные решения занимают крохотную верхушку, видную над поверхностью воды, которая венчает огромную массу привычек и действий. Однако тут не следует быть пессимистом. Осознание того, что большая часть наших действий управляется привычками, может пойти нам на пользу. Как только вы поймете, что привычки управляют значительной частью вашей жизни, то сможете их изменить.

ПРОГРАММИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Примерно десять лет назад я заметил, что в моей жизни появилась проблема: я перестал достигать поставленных перед собой целей. Я искренне хотел упорно потрудиться над проектом, необходимым для развития моего бизнеса, но не мог этого сделать. Подобно большинству людей, я винил во всем лень или отсутствие мотивации. Но потом я узнал о привычках. И оказалось, что сила воли – ресурс, который не восстанавливается за день. Чем чаще ее используешь, тем быстрее она иссякает. Первым это явление, которое получило название «истощение эго», исследовал Рой Баумейстер^[14]. Он показал в эксперименте, что напряжение силы воли в одной сфере делает почти невозможным такое же напряжение в другой. (5)

И это утверждение в точности соотносится с моим собственным опытом. Каждый раз, когда я прилагал усилия к решению одной сложной задачи, решить другую уже не удавалось. Мне казалось, что я жонглирую своими задачами и постоянно роняю мячики.

Создание привычек – это мощное средство. Если бы я мог выполнить задачи, которые требовали силы воли, но остались невыполненными, и постепенно превратить их в бессознательные привычки, то тогда можно было бы направить ресурсы силы воли на что-то другое.

КАК ИЗМЕНИТЬ ПРИВЫЧКУ

Ключ к изменению привычки – осознание, каким ограниченным ресурсом является сила воли. Нет, я не хочу сказать, что сила воли бесполезна, но мы слегка переоценивали мощь этого средства. Поскольку сила воли – ограниченный ресурс, следует разумно подойти к формированию новых привычек, позволяющих его экономить.

Так я решил, что лучше всего максимально постараться на начальном этапе создания новой привычки, чтобы впоследствии она работала автоматически, не расходуя запасов самодисциплины. Это я называю принципом сосредоточенности. Он идет вразрез с тем, что делают большинство людей, когда им хочется изменить свое поведение.

ПРИНЦИП СОСРЕДОТОЧЕННОСТИ

Чтобы научиться по-настоящему сосредоточиться, надо в определенный период времени работать только над одной привычкой. Я понял, что целесообразно посвятить целый месяц

работе над одной привычкой и лишь затем переходить к следующей. Предположим, вы хотите просыпаться раньше, чаще заниматься физическими упражнениями и внедрить на работе новую организационную систему. Вы понимаете, что ваши привычки в области сна, здоровья и работы тормозят ваш прогресс, и вам хочется позитивных изменений. Если вы похожи на большинство людей, то сразу же возьметесь за все три. И какое-то время вам будет казаться, что все в порядке. Но через неделю-другую что-нибудь непременно заставит вас поступиться какой-то из этих задач. В начале вы целиком и полностью полагаетесь на силу воли. Однако первый же промах заставит вас вернуться к прежнему поведению, и ничего не изменится.

Гораздо разумнее работать над новыми привычками по отдельности, посвящая месяц каждой. В первый месяц вы будете привыкать вставать по утрам пораньше. Во второй месяц займетесь физическими упражнениями. А в третий начнете внедрять новую организационную систему на работе. Хотя 30 дней может оказаться недостаточно для формирования новой устойчивой привычки (одно из исследований показало, что оптимальное время формирования привычки составляет 66 дней (6)), вам будет легче продолжить работу над привычкой, даже если вы провалитесь несколько раз за это время.

Некоторым такой подход кажется чересчур медленным, но практика показывает, что формирование привычки в течение месяца – это даже очень быстро. Таким образом, за год вы успеете привыкнуть:

- вставать по утрам пораньше;
- регулярно заниматься физическими упражнениями;
- правильно питаться;
- правильно распределять свой день;
- устанавливать время сознательной практики для своей работы;
- стать более организованным;
- прочитывать каждый месяц новую книгу;
- избавиться от привычки бессмысленного блуждания по интернету;
- поддерживать папку «Входящие» в электронной почте в пустом состоянии;
- меньше смотреть телевизор;
- овладеть каким-нибудь новым навыком;
- регулярно вести дневник.

Даже если вы реализуете только четверть этого списка, ручаюсь, жизнь ваша станет гораздо лучше. Изменение привычек в таком темпе – вовсе не медленный процесс. В действительности он гораздо быстрее, чем альтернативный путь.

ПРИНЦИП ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

Следующий прием формирования привычек называется условным рефлексом, или классическим обусловливанием. Этот основной психологический принцип открыл Иван Павлов^[15], проведя знаменитые эксперименты на собаках. Павлов звонил в колокольчик, а потом давал собакам еду. Очень скоро у собак при звуке колокольчика начинала выделяться слюна, поскольку этот звук ассоциировался у них с пищей. Слюноотделение продолжалось, даже если еда не появлялась, то есть собаки автоматически связывали звук колокольчика с едой. (7)

Вы тоже можете использовать классическое обусловливание для ускорения процесса изменения привычки. Формируя привычку, нужно действовать очень последовательно, и тогда поведение станет автоматическим гораздо быстрее.

Именно поэтому при звуке колокольчика у собак и начиналась выделяться слюна. Если бы доктор Павлов звонил в колокольчик не каждый раз или давал собакам пищу после воздействия других сигналов, то рефлексорного автоматизма не возникло бы.

Последовательность означает, что вырабатывать привычку следует одним и тем же способом. Представьте, что вам требуется сформировать привычку к сознательной практике сложного навыка, необходимого для вашей карьеры. Предположим, вы хотите посвятить овладению им около 3 часов в неделю.

Вы можете посвящать этому занятию по часу 3 раза в неделю – когда у вас будет время. Иногда вы будете делать это до работы, в другие дни – после; иногда по выходным, иногда по

рабочим дням. Возможно, этот прием и работает, но в нем нет последовательности. И тогда на то, чтобы привычка стала автоматической, уйдет гораздо больше времени.

А теперь представьте, что вы будете посвящать этим занятиям по 35 минут каждый день сразу после работы. Поведение ваше станет абсолютно последовательным. Вы будете заниматься в одни и те же дни, в одних и тех же условиях, практически одинаково. И очень скоро ваши занятия после работы станут сами собой разумеющимися и автоматически займут место в вашем распорядке дня. Сосредоточенность и последовательность помогут вам изменить ваши привычки. А изменив привычки, вы сможете перепрограммировать поведение, определяющее вашу жизнь и успех.

СКОТТ Г. ЯНГ – СПЕЦИАЛИСТ ПО ОБУЧЕНИЮ, ИЗМЕНЕНИЮ ПРИВЫЧЕК И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ЭТИМИ ПРОБЛЕМАМИ ОН ЗАНИМАЕТСЯ С 17 ЛЕТ. ЯНГ – АВТОР МНОЖЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ КНИГ, В ТОМ ЧИСЛЕ «ХОЛИСТИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ» – ЭТУ КНИГУ МОЖНО НАЙТИ НА ЕГО САЙТЕ.

→ www.scotthyoung.com/blog

«Перемены ведут к открытиям гораздо чаще, чем открытия ведут к переменам».

МИЛТОН ЭРИКСОН^[16]

Ведите дневник, чтобы стимулировать творческое начало

Тереза Амабиле, Стивен Крамер, Эла Бен-Ур

Что общего у Энди Уорхола и генерала Второй мировой войны Джорджа Паттона? И что у них обоих общего с революционером Че Геварой, визионером Бакминстером Фуллером и писательницей Вирджинией Вульф? Все они вели личные дневники!

Хотя дневники ведут люди самых разных профессий и занятий, у многих из них проявилось развитое творческое начало. В Википедии мы можем найти список из 223 знаменитых авторов дневников – почти половина из них были связаны с творчеством. Это были не только писатели, для которых ведение дневника абсолютно естественно, но еще и художники, скульпторы, ученые, архитекторы, дизайнеры, музыканты и многие другие. Великий американский фотограф Эдвард Уэстон на протяжении 30 лет регулярно делал записи в своих «Ежедневниках».

И это не совпадение. Дневник может служить источником утешения и вдохновения, осознания складывающихся шаблонов, а также мотивов для достижения новых творческих высот – если пользоваться им правильно.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ДНЕВНИК?

Творческие люди часто работают в одиночку, без помощи коллег, которые могли бы улавливать и развивать их идеи. Но даже в командах и организациях творческим людям редко хватает времени, понимания и терпения на то, чтобы взрастить посеянные творческие семена. Дневник поможет справиться с этим. Он будет вашим альтер эго и хорошим слушателем в одном лице. Дневник никогда не забудет то, что вы сказали. А без него вы будете одиноки, и ваши гениальные идеи могут оказаться навсегда потерянными.

Такой «восприимчивик» может выполнять множество разных функций, и простейшая из них – планирование. Многие записи из «Ежедневников Эдварда Уэстона» свидетельствуют, что он думал о будущих действиях, связанных с открывающимися возможностями:

«Выдержки из моего дневника и фотографии будут опубликованы в августовском выпуске журнала Creative Art... Похоже, мое финансовое положение меняется к лучшему. Теперь я должен посвятить все свое свободное время редактированию и исправлению моей рукописи».

Эдвард Уэстон, 23 мая 1928 года

Конечно, Уэстон мог пользоваться простым календарем или списком дел – для планирования дальнейших шагов эти средства вполне пригодны. Но обратите внимание на его замечание об изменении финансового положения. Дневнику доступно то, что недоступно календарю – в дневнике вы можете отразить полную картину своей жизни и творческой работы: каково ваше положение, каков его смысл и в каком направлении нужно двигаться дальше.

Дневники особенно полезны для точной фиксации позитивных событий. В книге «Мышление быстрое и медленное» психолог Дэниел Канеман объясняет разницу между опытом и

воспоминанием. Он отмечает, что воспоминание об опыте можно легко изменить. Канеман пишет о человеке, который получил колоссальное удовольствие от концерта – с первой до последней его минуты. А в самом конце что-то с грохотом упало в фойе. И этот шум полностью испортил впечатление. Но на самом деле все было не так: он наслаждался концертом до этой самой минуты. Впечатление испортило его *воспоминание* о концерте.

Ежедневно ведя дневник, вы избавите себя от вероятности того, что более позднее событие изменит ваше впечатление о пережитом. Поэтому, почувствовав, что вы добились чего-то значительного, сразу же запишите свои впечатления, прежде чем клиент или критик скажут вам нечто такое, что может ослабить позитивное ощущение.

Как раз для этого и нужен дневник: он позволяет осознать собственные изменения, что делает его неиссякаемым источником радости. Чуть позже Уэстон пишет о том, насколько улучшилась его фотографическая техника и насколько легче ему стало делать качественные и по-настоящему художественные снимки:

«Уверен, что не преувеличиваю, считая эти негативы самыми значимыми из всех, мною сделанных... Моя техника соответствует моему видению – два или три негатива слегка передержаны, но их можно напечатать безо всяких изменений...»

Эдвард Уэстон, 23 мая 1928 года

Мы изучили дневники более 200 профессионалов, которые работали над творческими проектами в разных организациях. Выяснилось, что самым важным мотивом для всех этих людей было достижение прогресса в важной и осмысленной работе. В те дни, когда профессионал видел, что он продвинулся вперед в значимом для себя деле (даже если прогресс был очень незначительным, всего лишь «малой победой»), он становился счастливее и с большим увлечением продолжал работать. В состоянии радости и увлеченности он рождал новые идеи и творчески подходил к решению проблем. Вот почему Уэстон с таким энтузиазмом писал о том, что «его техника соответствует его видению».

Чтобы породить и воплотить любую идею, надо перестать беспокоиться о мелочах, ощутить собственный прогресс, понять, что вы движетесь в верном направлении, и увидеть жизнь в целом. На следующей странице представлена диаграмма «Дневникового цикла». На ней мы отразили эти (и другие) функции, которые может выполнять дневник, если вы отнесетесь к его ведению серьезно.

ДНЕВНИКОВЫЙ ЦИКЛ



КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДНЕВНИКОМ

Дневник может исполнять роль внимательного слушателя только в том случае, если вы будете регулярно с ним разговаривать – и слушать его. Большинству из нас вести дневник нелегко, особенно в начале. Даже те, кто ведет дневник серьезно и осознанно, как, например, шотландский писатель XIX века сэр Вальтер Скотт, порой испытывают затруднения:

«Не делая записей в дневнике два-три дня, я терял желание вести его, и он оставался незаполненным много месяцев и дней...»

Сэр Вальтер Скотт, 1 января 1829 года

Взяв ведение дневника в привычку, вы будете вести его без труда, и он станет для вас надежным мотиватором. Начните с малого. Вместо того чтобы давать себе торжественное обещание вести дневник до конца жизни, примите решение описывать в дневнике каждый свой день в течение всего одного месяца. Достаточно пропустить один день, как сразу захочется пропустить и другой, в чем, к своему разочарованию, убедился великий шотландец.

Назначьте для ведения дневника время, когда у вас гарантированно будет десять минут для себя самого. Было бы хорошо, если бы это время оставалось постоянным, чтобы сформировалась надежная привычка. И создайте триггер напоминания, чтобы не забывать о принятом решении. Есть специальные программы ведения дневника, которые могут посылать вам ежедневные напоминания. А можете положить дневник и ручку на тумбочку у постели. Не важно, каким образом вы будете вести дневник, – выберите любой способ, который вам нравится.

Еще одно препятствие на вашем пути – это необходимость думать, о чем написать. В тот же день сэр Вальтер Скотт написал:

«В этот период не происходило ничего, заслуживающего упоминания. Те же самые дела, те же развлечения... Мне было просто жалко братья за перо и записывать бесконечное ничто. Но сомнения прочь! Я не терплю поражений и смело устремляюсь к победе!»

Сэр Вальтер Скотт, 1 января 1829 года

О чем же писать, особенно в те дни, которые представляют собой «бесконечное ничто»? Пишите о том, что первым приходит вам в голову, когда вы начинаете вспоминать прошедший день. Если вы провели этот день не в целиком бессознательном состоянии, *что-то* обязательно происходило.

Для ведения дневника не существует некой волшебной формулы – об этом свидетельствуют совершенно разные дневники знаменитых людей. Но наши исследования показывают, что важнее всего вспоминать и отражать в дневнике следующее:

- прогресс – даже самое малое продвижение в том, что для вас важно;
- тех и то, что помогло вам или замедлило ваш прогресс;
- цели и планы, особенно планы завтрашнего развития;
- проблемы и списки дел, которые, будучи не зафиксированными, становятся источником стресса;
- все, что принесло вам радость или удовольствие, пусть даже длилось оно совсем недолго.

Замечательно, даже если вы просто будете время от времени делать записи и вспоминать их. Но дневник станет по-настоящему эффективным, если вы будете регулярно его пересматривать – и будете слушать то, что рассказывает вам ваша же жизнь. Периодически (возможно, раз в месяц) устраивайтесь поудобнее и перечитывайте свой дневник. А в Новый год возьмите за правило перечитывать записи за предыдущий год. Уверены, что вы будете впечатлены глубиной своих мыслей – особенно если станете искать что-то конкретное.

Старайтесь выявлять нежелательные стереотипы и фиксируйте их сразу же, как только заметите. В каких проектах вы добивались существенного прогресса, какие казались вам наиболее важными и близкими? Старайтесь найти то, что придает смысл вашей работе – проекты значимые для вас и окружающего мира. Благодаря этому вы сможете понять, что служит для вас самым мощным мотивом и на чем следует сосредоточить свои силы.

Нет ли в дневнике идеи, которая кажется многообещающей – возможно, та, о которой вы совершенно забыли? Возможно, вы чему-то научились или что-то изменилось в окружающем мире, и теперь эта идея действительно стала более актуальной.

Следите за улучшениями в вашей личной или профессиональной жизни. Такие изменения редко удается замечать изо дня в день, но их осознание может стать мощным мотиватором.

Выявляйте повторяющиеся проблемы и препятствия. Составьте план по их преодолению. Сосредоточьтесь на одном ближайшем действии – на чем-то таком, что вы можете сделать буквально завтра. Но, конечно, необходимо составить и долгосрочный план действия на следующий месяц.

А потом дайте себе время ощутить благодарность за те навыки, которыми вы овладели. Будьте благодарны тем, кто вам помог. Купайтесь в лучах своих достижений. Это ваша жизнь – почувствуйте же ее вкус. Помните, что нити отдельных дней, сплетаясь воедино, создают яркий гобелен ваших достижений и свершений. И в этом главная прелесть дневника – вы видите, как развивается история вашей жизни, чего вы достигаете и кем становитесь.

ТЕРЕЗА АМАБИЛЕ – профессор, один из руководителей Гарвардской школы бизнеса. Вместе со **СТИВЕНОМ КРАМЕРОМ** написала книгу «Принцип прогресса». Тереза и Стивен – психологи, которые изучают, что делает людей счастливыми, мотивированными, эффективными и творческими.

→ www.progressprinciple.com

ЭЛА БЕН-УР – профессор колледжа Олин. Вот уже 13 лет работает в IDEO. Она является профессором колледжа Олин. Основатель компании i2i Experience, где она работает консультантом по человеческим аспектам инноваций.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Наращивание опыта

Новые идеи и обои для рабочего стола вы найдете на сайте:

→ www.99u.com/opportunity

- **ПРЕКРАТИТЕ СТАРАТЬСЯ «БЫТЬ ХОРОШИМ»**

Разрешите себе ошибаться. Когда вы перестанете стремиться быть идеальным (и казаться умным), то сможете сосредоточиться на решении важных проблем, и это поможет вам действительно стать лучше.

- **УСТРАИВАЙТЕ СПРИНТ, ЧТОБЫ УСКОРИТЬ ОВЛАДЕНИЕ МАСТЕРСТВОМ**

Выделяйте время для регулярных «спринтов» – интенсивной работы в определенном отрезке времени: над важным проектом или для овладения навыком. Не отвлекайтесь в этот период ни на что другое, а потом вознаграждайте себя перерывом.

- **ИЗБЕГАЙТЕ «ПЛАТО КОМФОРТА»**

Тренируйте с особым усердием то, что дается вам сложнее всего. Это как с поднятием тяжестей – вы чувствуете, что добились прогресса, когда получается что-то такое, что не получалось раньше.

- **ВАМ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Разработайте систему получения обратной связи. Обратная связь – жизненно важный фактор для развития и обучения.

- **ПРЕВРАТИТЕ РАБОТУ НАД ПРИВЫЧКАМИ В ПРИВЫЧКУ**

Один месяц – одна новая привычка. Если вы сможете довести ее до автоматизма, то вам будет легче добиваться успеха в своем деле.

- **ЕЖЕДНЕВНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ СТИМУЛИРУЕТ ПРОГРЕСС**

Следите за своим прогрессом, каждый день посвящая несколько минут записям в дневник. Этот прием поможет вам выявить внутренние барьеры, препятствия и стереотипы. Кроме того, дневник – отличное средство для фиксации успехов.

Глава 3

Развитие взаимоотношений

Как строить полезные союзы и устанавливать связи, которые могут обогащать вашу работу

Как написал поэт Джон Донн, «Нет человека, который был бы как остров, сам по себе». Хотя нам дорог миф об одиноком гении-творце, это всего лишь миф. На самом деле ни человек, ни идея не могут расцвести в пустоте. Взаимоотношения с людьми, товарищество и сотрудничество жизненно важны для ощущения личного благополучия и профессиональных успехов.

Проще говоря, возможности приходят через людей. Если вы хотите найти работу, вам нужен человек, который бы вас нанял. Если вам требуется начальный капитал, чтобы открыть свое дело, вы ищете инвестора. Если хотите продать товар, вам нужен покупатель. На любом этапе карьеры, каких бы возможностей и перспектив мы ни искали, мы всегда зависим от взаимоотношений, которые и продвигают нас вперед.

Если вы хотите максимально использовать свой потенциал, неплохо обзавестись группой союзников, которые сопровождали бы нас в этом путешествии. Нам нужна честная обратная связь от коллег и клиентов, нужна команда единомышленников, чтобы заметить новые перспективы. Нам нужна целая сеть знакомых, способных на щедрость и честность.

В мире коллективного созидания наши достижения зависят от того, кем мы себя окружаем.

Просите о помощи в пути **Стивен Ландауэр**

Многие творческие люди считают свою работу личным делом. Им кажется, что самое полезное, что могут сделать для них другие, это оставить их в покое. Конечно, порой такие мысли посещают каждого из нас. В конце концов, только один человек держит ручку или нажимает на клавиши. В творческом мире крупнейшие достижения опираются на индивидуальное, а не на коллективное видение.

Как писал Альберт Эйнштейн, «Все поистине великое и вдохновляющее создается человеком, который может трудиться свободно». Творческие люди обычно руководствуются этим принципом в работе над собственными проектами. Но если истолковывать эти слова буквально, то вы рискуете остаться без поддержки, которая могла бы повлиять на ваш результат работы.

Несколько лет назад я посещал семинар известного рассказчика Джея О'Каллахана^[17]. Я совершил несколько продолжительных путешествий по Африке, Азии и Патагонии, и теперь мне нужна была помощь по превращению моих впечатлений в статьи и книги. Десяток совершенно незнакомых друг другу людей собрались на выходные и провели два дня за выполнением небольших «упражнений-искр». Каждый из нас по две минуты рассказывал о каком-то своем впечатлении или жизненном опыте. Кроме того, мы рассказывали истории, подготовленные специально для семинара. Это были и личные истории (как, например, рассказ о моих путешествиях), и обычные истории со всего света. Семинар получился очень увлекательным. Мы решили собраться вновь через полгода. Затем еще через полгода. И еще. К изумлению всех участников этой совершенно случайной группы, недавно мы отметили 20-ю годовщину нашего общения на сороковой встрече.

Я был самым необычным членом этой группы, потому что всегда испытывал неприязнь к любым подобным объединениям. Я предпочитал общаться с отдельными людьми и получал удовольствие лишь от собственного общества. Истории, которым я пытался придать форму, были посвящены трем годам моего одинокого путешествия по всему миру. Но, думая о двадцати годах общения с участниками нашего семинара, я поражаюсь тому, как много эти встречи дали мне и всем остальным.

Мы помогали друг другу разными способами. Мы обменивались бесценными советами для работы над индивидуальными проектами (то есть в моем случае – над рассказами) и получали помощь в тех областях, где мы ощущали трудности. Участники группы поддерживали друг друга, когда кому-то из нас приходилось нелегко. Я до сих пор помню, как трудно мне было рассказать о путешествиях в Патагонии^[18]. И тут кто-то предложил, чтобы я отказался от самой интересной части моей истории – от описания чувства страха и собственной незначительности на фоне величественного, пустынного пейзажа.

С нашей последней встречи я вышел, как с большинства других, заряженный силами и пораженный тем, сколь много мы можем дать друг другу. А потом я начал думать, почему то же самое не происходит в обычной жизни – особенно среди людей, которые страстно стремятся к поставленной цели. Может, потому, что мы просто не стремимся помогать другим в работе? Может быть, мы не способны к помощи? Или боимся попросить о ней?

Я ежедневно сталкиваюсь с корпоративной культурой – моя работа заключается в повышении качества обучения сотрудников крупной международной компании. Она совсем не похожа на наш писательский семинар, но все же я вижу поразительное множество параллелей. В частности, и там, и там возникает один очень важный вопрос: как оценить вклад других людей в наши проекты?

В корпоративной среде все больше признается роль коллектива. Одно из подтверждений – рост числа специальных курсов для руководства и сотрудников, на которых постоянно подчеркивается роль окружения в реализации личного потенциала. В такой круг могут входить профессиональные консультанты, консультанты самой компании и обычные люди, от которых можно получить полезную обратную связь. Система полной обратной связи как раз является одним из примеров этого подхода. При такой системе компания стимулирует сотрудников, работающих в тесном контакте, способствовать развитию потенциала друг друга.

Однако многие из тех, кто занимается творческим трудом, большую часть времени работают самостоятельно. Они никогда не обращаются к тренерам и не получают регулярной обратной связи. Таким людям есть смысл прислушаться к нескольким советам, которые помогут найти помощь со стороны других.

1. Ищите союзников. На собраниях участников нашего семинара царит удивительно спокойная, гармоничная атмосфера, но не стоит полагаться на случай в поисках тех, кто может вам помочь. Возможно, во время работы над проектом вы поняли, что зашли в тупик. Или вам нужен какой-то общий совет, который подтолкнет вас к поиску нового. В любом случае вы должны максимально конкретно понять, какая именно помощь вам нужна и кто именно может ее предложить. Какова бы ни была ваша ситуация, при выборе надежных спутников следует обращать внимание на честность людей: говорят ли они правду? Этот тест по ряду причин проходят не все. На это влияет качество ваших взаимоотношений, положение этих людей в организации, их личные особенности. Многие очень милые люди, с которыми можно выпить кофе или пообедать, порой оказываются отвратительными помощниками. Будьте очень конкретны в том, какая именно помощь вам нужна. Учитесь внимательно слушать людей – только благодаря этому вы сможете получить ту помощь, которая вам необходима.

2. Просите помощи. Это может стать проблемой для тех, кто воспринимает творческую работу как сугубо независимый процесс и любую просьбу о помощи считает проявлением лени или трусости. Если вы сможете преодолеть подобные стереотипы, то вас, скорее всего, ожидают две приятные неожиданности. Во-первых, люди, как правило, готовы прийти на помощь. Во-вторых, эта помощь может оказаться полезней, чем вы могли себе представить. В любом случае не бойтесь просить – самое худшее, что с вами случится, это отказ или плохой совет. На такое можно и не обращать внимания.

3. Стройте отношения сотрудничества. Конечно, получить помощь или совет можно, лишь однажды поговорив с человеком. Но порой долговременное сотрудничество оказывается полезнее разовой услуги. Наша писательская группа превратилась в структуру, которая собирается дважды в год, и это идет нам всем на пользу. Кроме того, внутри нашей группы уже сформировалось несколько подгрупп. Например, два участника наших встреч собираются раз в две недели на полтора часа, выполняя роль тренеров. Они сохраняют эту традицию уже много лет, потому что она полезна для каждого. С профессиональными коучерами люди обычно встречаются раз в месяц. Регулярные встречи ради сотрудничества бывают полезны, если только вы не относитесь к тому типу людей, которые терпеть не могут упорядоченности. В таком случае можно общаться с надежными друзьями и коллегами, когда у вас или у них возникнет потребность в совете.

4. Считайте себя «ответственными партнерами». Здесь следует учитывать несколько факторов. Во-первых, вам необходим союзник, который готов разделить вашу ответственность. Он должен помочь вам определить ключевые точки проекта и напоминать о них или помочь как можно быстрее их достичь. Во-вторых, помните о том, что прочные партнерские взаимоотношения чаще всего строятся на контрастах, а не на совпадениях. Постарайтесь избежать соблазна искать человека, который слишком уж похож на вас самого. Не зря в «Государстве»^[19] Платона стражей учат поэты. Всегда полезно знать точку зрения, не совпадающую с вашей, поскольку она помогает посмотреть на ситуацию с другой стороны и стимулировать перемены. Если же эта точка зрения покажется вам ошибочной, вы лишний раз убедитесь в своей правоте.

5. Подчеркивайте и обсуждайте сильные стороны. Часто бывает полезно подчеркнуть, что именно в проекте складывается успешно и приносит результаты. Об этом надо говорить очень конкретно. В нашей писательской группе первый этап обратной связи называется «признанием». На этом этапе слушатели рассказывают о том, что из услышанного им понравилось больше всего. Такой формат направлен на преодоление склонности видеть только то, что нужно

исправить или улучшить. Часто путь к оптимизации истории, или проекта, или даже человека лежит через осознание и развитие его сильных сторон.

* * *

Один из самых полезных уроков, которые я извлек из 20 лет участия в писательском семинаре, оттачивая собственные рассказы и помогая другим, – это осознание своей творческой силы. Многие сотрудники из творческих областей рассматривают свою работу как исключительно индивидуальный проект. Но чтобы оптимизировать свой потенциал, вам стоит пересмотреть этот подход. Готовы ли вы использовать преимущества помощи, которую вам могут предложить другие люди? Готовы ли вы сами предложить помощь окружающим?

СТИВЕН ЛАНДАУЭР – ПИСАТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ НЬЮ-ЙОРКСКОЙ КОМПАНИИ CITIGROUP. РАНЕЕ ЗАНИМАЛ ТАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ В HEWLETT-PACKARD И GOLDMAN SACHS, ГДЕ УДЕЛЯЛ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ. СТРАСТНЫЙ ПРОПАГАНДИСТ ПОЖИЗНЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ.

→ www.linkedin.com/in/steffenlandauer

«Если хочешь идти быстро, иди один.

Если хочешь идти далеко, иди вместе».

АФРИКАНСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Стройте прочные взаимоотношения **Майкл Бангей Станьер**

Все всегда начинается так хорошо. У вас в команде появился новенький, вы сами подключились к новому проекту, сменили подрядчика. Новые люди, новые начинания. И вы оба в приподнятом настроении. Все уверены, что это начало чего-то классного / большого / забавного / продуктивного... и, самое главное, успешного».

Но ситуация неизбежно меняется. Нанятый вами человек оказывается не столь эффективным / умным / опытным, как вы ожидали. Ваш новый начальник открылся перед вами не с самой хорошей стороны. Подрядчик срывает сроки и не держит слово. Какова бы ни была ситуация, препятствия почти всегда одни и те же:

- они не понимают, вы не понимаете;
- они делают слишком много или очень мало, вы делаете слишком много или очень мало;
- они переходят границы, вы переходите границы;
- они работают неэффективно, вы работаете неэффективно;
- они начинают злиться, вы начинаете злиться.

Здесь нет места для «или», только для «когда». Не бывает взаимоотношений, которые бы на том или ином этапе не давали сбой. И это не проблема – это всего лишь жизнь. Успех зависит от умения справляться с подобными ситуациями. Не ставьте цели построить идеальные взаимоотношения. Это – фантазия. Требуется всего лишь с самого начала заложить основу для прочных отношений.

«КАК» ПРОТИВ «ЧТО»

Чтобы прийти в норму, разобраться со всем и снова приняться за дело, необходима практика социального контракта и дисциплина. Этому посвящена великолепная книга «Безупречный консалтинг», которая принадлежит настоящему специалисту в области менеджмента Питеру Блоку^[20].

В основе социального контракта лежит готовность тратить время на обсуждение вопроса «КАК» (взаимоотношения и *как* мы можем работать вместе), а не вопроса «ЧТО» (то есть выяснение того, *что* именно надо разобрать и решить). Одно лишь понимание необходимости обсуждения вопроса «КАК», а не «ЧТО», сразу же меняет климат рабочих взаимоотношений. Чтобы стало немного понятнее, я расскажу о пяти основных вопросах, которые вам следует задать и на которые необходимо найти ответ. Вовсе не обязательно задавать их все. Уверен, что

вы найдете собственную оптимальную комбинацию, которая будет соответствовать человеку и ситуации. Но их обязательно нужно задать до того, как ситуация станет непоправимой.

Не забывайте, что любой хороший контракт является взаимным обменом. Не думайте, что ваша цель – просто задать вопросы. Вы должны быть готовы ответить на них, чтобы и вы, и ваш партнер понимали, в чем заключается суть препятствия для вас обоих.

Чего я хочу от этих взаимоотношений? Этот вопрос обычно ставит людей в тупик. На него непросто ответить, но точный ответ на этот вопрос расставит все по полочкам.

Конечно, вам захочется сразу же пойти на выгодный обмен: я хочу, чтобы вы сделали то-то и завершили то-то. Но попробуйте выйти за эти рамки. Чего еще вы хотите? («Я хочу при следующем повышении занять эту должность».) Что еще может сделать эти взаимоотношения по-настоящему ценными? («Я хочу, чтобы это легло в основу нашей будущей совместной работы».)

В чем вам может понадобиться помощь? (Вот в этом мне понадобится помощь.) Этот вопрос разворачивает предыдущий под другим углом. Возможно, вам захочется уточнить, в каком направлении развиваются ваши взаимоотношения (откровенно), в чем могут возникнуть проблемы (еще откровеннее) и даже что именно вы получите в случае успеха (максимально откровенно).

Я всегда говорю людям, что мне нужна их помощь, очень ясно и конкретно, не уклоняясь от решений и сохраняя заинтересованность во всех мелочах проекта.

Что происходило, когда в прошлом у вас были по-настоящему хорошие рабочие взаимоотношения? (Что происходило со мной.) Вспомните время, когда у вас был удачный опыт подобного сотрудничества. Что делали ваши партнеры? Что делали вы? Что еще происходило? В какой момент вы оказались на развилке и выбрали ту, а не другую дорогу? Что еще способствовало успеху этих взаимоотношений?

Для самых смелых есть еще один вопрос: «Достаточно ли вам зоны ответственности на проекте?» Он проливает свет на то, что часто остается в тени: как в ваших отношениях распределяются зоны контроля и управления. Как вы воспринимаете ситуацию, в которой что-то идет не так? Как ведете себя? (То есть как я веду себя.) Вспомните другую ситуацию, в которой рабочие отношения вроде нынешних начали рушиться. Когда все пошло не так? Возможно, это произошло в момент, когда стало рушиться все вокруг? Или когда вы почувствовали посредственность проекта? Что сделали вы и что сделали они? Где были упущены возможности?

Если можете, попробуйте восстановить все ваши действия с того момента, когда ситуация ухудшилась. Вы отмалчивались? Пришли в ярость? Попытались вернуть контроль над ситуацией в одиночку? Расстроились и сбежали?

Попробуйте найти свои «горячие кнопки». Какие мелочи могут вывести вас из себя? Когда вам не отвечают на электронные письма? Или опаздывают на совещания? Или когда вовремя не сообщают о результатах? Или дают советы еще до того, как вы вникнете в суть дела? А может быть, вас раздражают орфографические ошибки и случайные апострофы? У каждого из нас есть такие слабости. Когда вы с партнерами в курсе слабостей друг друга, дела идут гораздо лучше.

Как справиться, когда все пошло наперекосяк (а такое неизбежно)? Решение состоит из двух этапов. В первую очередь следует подтвердить реальность: ситуация ухудшилась, медовый месяц закончился, обещания нарушены, ожидания не оправдались. Осознав все это, вы можете обсудить план на случай, если ситуация испортилась.

Я предусмотрел все, начиная с составления кодовой фразы («Мне нужно серьезно с тобой поговорить...») до предложения процесса («Я нажимаю кнопку «Перерыв») и простого соглашения о том, что мы можем обсуждать сложные вопросы, если почувствуем необходимость.

ВОПРОСЫ СИЛЬНЕЕ ОТВЕТОВ

То, что вы слышите от окружающих и чем с ними делитесь, может быть интересным, глубоким и полезным. Но, как ни странно, реальные ответы – не самая важная часть разговора.

Гораздо важнее то, что, задав эти вопросы, вы получили разрешение на исправление ситуации, когда она выйдет из-под контроля (а это обязательно произойдет). Разговоры «КАК» сегодня позволяют вам вести такие же разговоры позже, когда «ЧТО» пойдет не так.

Однако большинство разговоров между людьми ведутся совсем по-другому. Хотя бы потому, что такую беседу не начнешь с такой же легкостью, как разговор о погоде. Кому-то (скорее всего, и вам тоже) надо набраться смелости, чтобы прервать обычный поток слов, отступить назад и начать этот разговор. Не бойтесь того, что поначалу вам будет неловко, – возможно, придется пережить пару таких неловкостей.

Если вы только начинаете с кем-то сотрудничать, то сейчас самый идеальный момент, чтобы построить эти отношения в рамках социального контракта. А если (что более вероятно) у вас уже сложился ряд рабочих взаимоотношений – с начальником, коллегами, клиентами, подрядчиками, – то вы находитесь в идеальной ситуации для их упрочения. На мгновение отступите от привычных вопросов «ЧТО» и предложите перейти на разговор «КАК».

МАЙКЛ БАНГЕЙ СТАНЬЕР – СТАРШИЙ ПАРТНЕР И ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ BOX OF CRAYONS, КОТОРАЯ ПОМОГАЕТ ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ МЕНЬШЕ ЗАНИМАТЬСЯ ХОРОШЕЙ РАБОТОЙ И БОЛЬШЕ – ВЕЛИКОЙ. ОН НАПИСАЛ КНИГУ «ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ ВЕЛИКОЙ РАБОТЫ» И СОТРУДНИЧАЕТ С БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ «ОСТАНОВИТЬ МАЛЯРИЮ».

→ www.boxofcrayons.biz

«Все, что раздражает в других, помогает нам понять самих себя».

КАРЛ ЮНГ²¹¹

Создавайте сеть связей Интервью с Санни Бейтс

Санни Бейтс – великий специалист в области коммуникаций. Вот уже больше 25 лет она работает стратегическим консультантом и курирует такие компании, как Kickstarter, TechStart, GE и TED. Санни уверена, что для раскрытия потенциала самое важное – кем вы себя окружаете и как взаимодействуете с этими людьми. Мы поговорили с Санни о том, как правильно обзаводиться полезными связями, и об основных препятствиях на этом пути.

С чем приходится бороться больше всего, когда речь заходит о новых знакомствах?

Главная проблема – научиться задавать вопросы. Никто не хочет ни к кому обращаться. Ни руководители, ни сотрудники с более низкими позициями – вообще никто. Я думаю, что люди мыслят очень узко. Им кажется, что нужно обращаться только к тем, кто уже выполнял или выполняет аналогичную работу. Но сетевая наука говорит о том, что это ошибочный подход. У всех есть друзья, а у них – друзья друзей. Расширяйте круг знакомых и не замыкайтесь на близких друзьях и коллегах – так вы добьетесь гораздо лучших результатов.

А что вы говорите людям, которые боятся спрашивать?

Если вы не задаете вопросов, то никогда ничего не узнаете. Да, конечно, порой удастся получить немного информации. Но если вы не спросите кого-то, то не получите больше. Вам придется до всего доходить самому. Мы живем в условиях экономики связей. Если вы не умеете общаться с людьми и рассказывать о себе, то окажетесь в информационном вакууме и проиграете. Вам будет тяжело смотреть, как ваши сверстники продвигаются вперед и достигают своих целей. Вы будете твердить себе: «Я тоже мог бы этого добиться. Почему не я?»

Наивно думать, что если вы знакомы с кем-то, то этот человек при случае сам вам позвонит и предложит что-то. Это вы должны позвонить ему. Я долгие годы занималась подбором специалистов и всегда удивлялась тому, что в 20 % случаев работодатели в конце концов нанимали тех, кто был им хорошо знаком. При этом в начале поисков они даже не думали о них. Это означает, что каждый пятый ваш знакомый может вам помочь или даже взять на работу. Эта статистика должна мотивировать вас расширять круг общения.

Что бы вы сказали людям, которые считают знакомства ради связей чем-то нечестным – чересчур прагматичным?

Внутренний смысл сети связей – щедрость. Связи – это не товарообмен, и они не работают по принципу «Я помог тебе три раза, теперь твоя очередь». Как и в любых других отношениях, вы должны быть щедрым и уметь не только получать, но и отдавать. Тогда налаживание связей не будет вам в тягость. Не стоит создавать сеть из людей одного типа. Хорошо, если в ней будут люди разных возрастов, служебного положения и профессий. Создание сети связей сродни уходу за садом – вклад в общение должен быть регулярным.

Есть ли у вас какая-то стратегия общения с людьми?

Выберите несколько человек из вашей сферы, которыми вы искренне восхищаетесь. Например, в вашей компании есть четыре человека, чьи достижения вы считаете выдающимися. Попробуйте достучаться до них. И составьте карту знакомств (в буквальном смысле). Если вы будете раз в неделю знакомиться с одним человеком, то к концу года ваша сеть пополнится 52 профессионалами. Начните разговор с комплимента – расскажите, как вас восхищает и вдохновляет то, что он делает. Я еще не встречала человека, каким бы знаменитым он ни был, которому не польстил бы искренний комплимент. Если стесняетесь, можете для начала написать письмо – такой способ тоже эффективен.

А как поддерживать взаимоотношения в дальнейшем?

Будьте конкретны в выражении своей просьбы. Вы хотите пообщаться? Попросить совета? Или права иногда обращаться за помощью? Если не понимаете, можно ли просить о таком, попробуйте примерить вопрос на себя. Что вы сами почувствовали бы, если бы кто-нибудь подошел к вам и сказал такое? Если все в порядке, то смело задавайте свой вопрос. Если вам не по себе, то попробуйте изменить вопрос так, чтобы почувствовать себя комфортно.

А когда действительно хочешь познакомиться с этим человеком поближе, не ограничиваясь одной лишь чашкой кофе?

Среди людей творческих профессий немало таких, кто целый день работает, например, в рекламном агентстве, но больше всего они ценят совсем другие проекты – те, которыми они занимаются в свободное время. Если вам удастся выяснить какими, то у вас есть шанс затронуть самые чувствительные струны в их душе.

Люди нередко пытаются общаться слишком прямолинейно: «О, мы занимаемся одной и той же работой», «Мы работаем в одной сфере и должны знать друг друга». И в ответ они, скорее всего, слышат: «Нет, мы занимаемся разными вещами, и я ненавижу свою работу». [Смеется.]

А как отплатить тем, кто вам помог?

Многие считают себя обязанными спросить: «Могу ли я тоже вам чем-то помочь?», словно доказывая, что они просят об услуге не просто так и готовы за нее заплатить. Да, так можно поступить, но будьте при этом искренними. Я всегда ценю, когда люди спрашивают об этом в процессе беседы, а не в самом конце. Тогда это не звучит типа «О, вы сделали для меня то-то, и я должен быть вежливым, поэтому...». Полезнее переводить такой обмен услугами в сферу щедрости, а не долгов и обязательств.

Требуется ли знать о сетях в творческом мире что-то особенное?

В творческом мире любят блеск. Людей тянет ко всему новому, и они быстро бросают надежное и проверенное, переключая внимание на что-то поинтереснее. Я думаю, что этот факт следует учитывать, когда начинаете строить сеть долгосрочных партнеров. Сосредоточьтесь на том, чтобы включить в нее тех, кого вы уважаете, и тех, кому по-настоящему дороги ваши интересы. Расширяйте круг связей, чтобы не приходилось снова и снова обращаться к одним и тем же людям. Если вы построите сеть правильно, то благодаря ей сможете делать успешную карьеру.

САНИ БЕЙТС РАБОТАЕТ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ, ХУДОЖНИКАМИ, НОВАТОРАМИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, ПРОСВЕТИТЕЛЯМИ И МЕЦЕНАТАМИ. ОНА – СПЕЦИАЛИСТ ПО КОММУНИКАЦИЯМ И НАЛАЖИВАНИЮ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ. СРЕДИ ЕЕ

КЛИЕНТОВ САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ КОМПАНИИ МИРА – ОТ KICKSTARTER И TED ДО GE И CREDIT SUISSE, ОТ MTV ДО НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК, ГАЗЕТЫ GUARDIAN И TECHSTARS.

→ www.sunnybates.com

«Практически все взаимосвязано – люди, идеи, предметы. Качество связей – это ключ к реальному качеству».

ЧАРЛЬЗ ИМЗ^[22]

Создайте надежную сеть сотрудничества **Дэвид Беркес**

В 1995 году Кевин Данбар, психолог из университета Макгилл, провел довольно необычный лабораторный эксперимент, чтобы понять, как рождаются прорывные идеи. Оставив традиции, он обратился к методам, принятым в антропологии и этнографии. Он установил камеры в четырех лабораториях, где проводили свои исследования микробиологи, и записывал все, что они делают в течение дня. (8)

Удивительное открытие Данбара заключалось в том, что большинство ярких идей рождается не тогда, когда ученый скрупулезно работает перед микроскопом. Наоборот, чаще всего озарение наступало во время групповых совещаний, где ученые делились своими последними находками и рассказывали коллегам о самых трудных проблемах.

В любой исследовательской лаборатории большинство экспериментов заканчивается неудачей или, по крайней мере, довольно неожиданными результатами. Данбар заметил, что на таких собраниях ученые делились результатами и проводили аналогии, пытаясь понять, почему они зашли в тупик. Ученые довольно часто пользуются аналогиями. вспомните, как Уотсон и Крик использовали для описания двойной цепочки молекул ДНК аналогию с перекрученной стремянкой.

По наблюдениям Данбара, когда один из ученых предлагал свои аналогии, а другие делились собственными идеями, вызванными этими аналогиями, решение возникало само собой. Иногда ученый тратил недели на обдумывание проблемы, а затем в разговоре с коллегами находил решение буквально за десять минут. Данбар также заметил, что самые интересные научные идеи рождались в разношерстных коллективах из людей с опытом работы в разных сферах. Там же проводились самые эффективные и значимые исследования.

Но насколько пестрой должна быть команда для достижения наилучшего результата? Исследование Данбара не дает ответа на этот вопрос. Чтобы это понять, давайте мысленно перенесемся из лаборатории биологов на сцену Бродвея.

Ни одна бродвейская постановка не создается в одиночку. Даже так называемые «сольные шоу» создаются усилиями множества людей, которые пишут сценарий, ставят хореографию, свет и делают кучу другой работы от идеи до премьеры.

* * *

Феномен сотрудничества как форма работы в творческой среде заинтересовала двух специалистов по менеджменту, Брайана Уззи и Джаррета Спиро. Они провели исследование и попытались понять, зависит ли успех бродвейских мюзиклов от плюрализма его создателей. (9)

Уззи и Спиро проанализировали почти все мюзиклы, поставленные на Бродвее с 1945 по 1989 годы. В результате они собрали базу данных, которая охватила 474 постановки и 2092 артистов. Среди артистов были такие легендарные личности, как Коул Портер^[23] и Эндрю Ллойд Уэббер^[24]. Когда база данных была собрана, Уззи и Спиро проанализировали каждую постановку, чтобы определить сложную сеть сотрудничества и рабочих взаимоотношений между продюсерами, сценаристами, актерами и хореографами. Исследование показало, что мир бродвейских мюзиклов представляет собой плотную, взаимосвязанную паутину. Над каждой постановкой работает большая группа людей, которые после всего расходятся, но лишь для того, чтобы через несколько лет встретиться с кем-то из прежней команды во время работы над новой постановкой. Эту динамику сегодня называют «сетью малого мира». Она является плодородной

почвой для образования команды, полезного сотрудничества и последующего распада в случае необходимости.

Исследователи даже нашли способ измерить уровень повторного сотрудничества в каждый год постановки. Этот показатель они назвали «коэффициентом малого мира» – Q . Коэффициент Q показывает, насколько разнородны или однородны были бродвейские команды в тот или иной год. Когда показатель этот высок, команды плотно взаимосвязаны, многие участники знают друг друга, потому что работали вместе над несколькими проектами. Низкий показатель Q говорит о том, что участники команд знают друг друга не очень хорошо и мало кто встречался друг с другом на других постановках. Затем Уззи и Спиро сравнили показатели Q за каждый год с финансовыми показателями и критическими рецензиями.

Логично было бы предположить, что команды с высоким показателем Q (где участники имели богатый опыт совместной работы в прошлом) добивались большего успеха, а их постановки были более интересными с художественной точки зрения. Но исследования Уззи и Спиро показали, что не все так просто. Успех вовсе не прямо пропорционален коэффициенту. График зависимости представляет собой не прямую линию, устремленную вверх, а, скорее, перевернутую букву U . По мере роста показателя Q , отражающего разнообразие сетевой структуры, растет степень финансового и художественного успеха – растет до некоторой оптимальной точки. Дальнейший рост плюрализма и коэффициента Q приводит к снижению показателей успеха.

Почему же после этой точки происходит снижение успеха? Незнакомцам сложно работать вместе, потому что они еще не умеют эффективно обмениваться идеями. Но и близким друзьям творить вместе не проще. Участники такой команды настолько схожи, что у них рождаются одни и те же идеи – возникает нечто вроде креативного группового мышления. Уззи и Спиро установили, что наиболее эффективно сочетание тесных связей и свежих взглядов. В таких условиях люди успешно вырабатывают нормы общения и обмена идеями, творческий потенциал каждого участника повышается, а их индивидуальный опыт вносит свежую струю в проект.

Исследования Уззи и Спиро помогают объяснить, что происходило в лабораториях Данбара, где разношерстные команды добивались лучших результатов и совершали настоящие прорывы. Если бы все ученые работали над одним и тем же экспериментом и имели одинаковую профессиональную подготовку, то каждому явлению они давали бы примерно одно и то же объяснение. Однако в исследовании Данбара принимали участие лаборатории, где проводили разные эксперименты, и занимались ими люди из разных областей науки. Прошлый опыт каждого обогащал знания всех. (Стоит отметить, что Данбар сознательно выбрал микробиологические лаборатории, чтобы состав участников эксперимента не был уж слишком разномастным.) Данные, полученные Данбаром, Уззи и Спиро, показывают, что больший успех выпадает на долю проектов, которыми занимаются относительно плюралистические команды. Для достижения успеха необходимо здоровое соотношение между устойчивыми связями, общим опытом и совершенно новыми точками зрения. Если хотите повысить творческий потенциал, поработайте в команде. Но помните, что это должен быть гармоничный коллектив со старичками и новичками.

* * *

Подумайте, не работаете ли вы над каждым проектом с одними и теми же людьми? Если да, то, возможно, вам стоит расширить сеть сотрудничества, чтобы найти людей с другим опытом и взглядом на вещи. И, наоборот, если вы постоянно работаете в одиночку или в ваших командах то и дело мелькают новые лица, то надо задуматься о небольшой стабильности. Есть ли у вас парочка коллег, с которыми вам приятно вместе работать? Если да, то стоит регулярно подключать их к своим проектам, чтобы обеспечить полезную стабильность.

Помните, что здесь, как и везде, нужно поддерживать верный баланс. Чрезмерное однообразие внутри творческого коллектива – путь к стагнации, а излишний плюрализм лишает синхронности и взаимопонимания. Но еще хуже, если вы избегаете сотрудничества и постоянно работаете в одиночку. Если вы жаждете настоящего успеха, не жадничайте и пригласите кого-нибудь к себе в команду.

ДЭВИД БЕРКЕС – ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА В КОЛЛЕДЖЕ БИЗНЕСА ПРИ УНИВЕРСИТЕТЕ ОРАЛА РОБЕРТСА. ДЭВИД ЧИТАЕТ ЛЕКЦИИ ПО ТВОРЧЕСТВУ, ИННОВАЦИЯМ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ. ЯВЛЯЕТСЯ АВТОРОМ КНИГИ «МИФЫ ТВОРЧЕСТВА: ПРАВДА О ТОМ, КАК ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ И ЛЮДИ РОЖДАЮТ ВЕЛИКИЕ ИДЕИ».

→ www.davidburkus.com

«Скажи мне – и я забуду, покажи мне – и я запомню, дай мне сделать – и я научусь».

КОНФУЦИЙ

Лидерство в мире сотрудничества

Марк Макгиннесс

Кто был архитектором Шартрского собора^[25]? Не расстраивайтесь, если не знаете ответа. (И Википедия с Гуглом вам в этом не помогут.) Это вопрос с подвохом: архитектора попросту не было. Сегодня для нас само собой разумеется, что любое большое здание проектируется конкретным человеком, архитектором. А возведением занимаются строители, задача которых – строго следовать планам и замыслам архитектора.

Нам не удастся увидеть Фрэнка Гери^[26] возле бетономешалки или в кабине крана, устанавливающего балки. Не увидим мы и строителей, проектирующих фасады или вносящих серьезные изменения в облик здания в процессе работы. Однако в Средние века все это было в порядке вещей.

В книге «Подрядчики Шартра» и «Каменщики Шартра» архитектор Джон Джеймс убедительно доказывает, что у Шартрского собора не было одного архитектора, который создал бы проект, а затем передал его строителям. (10) Да и профессии такой – архитектор (в современном смысле слова) – не было. Роль архитектора и главного строителя выполнял один человек, который был искусным ремесленником, инженером и чертежником одновременно – иными словами, мастером.

Его роль заключалась вовсе не в том, чтобы планировать и управлять абсолютно всем – вплоть до установки мельчайшего витражного стекла. Нет, он отвечал за общую идею и координировал усилия всей команды, предоставляя ее членам определенную свободу импровизации:

Великие соборы строились более коллективно, чем это принято сегодня... Задача главного строителя заключалась в том, чтобы координировать усилия работников... Такая работа больше похожа на джазовую импровизацию, чем на оркестровую симфонию. (11)

Осознание потенциала всех участников стройки требует навыков прораба, а не архитектора; джазмена, а не дирижера. Необходимо не просто иметь видение, но и уметь воплощать его в жизнь; не отдавать приказы, а сотрудничать с опытными партнерами.

РУКОВОДИТЕ СИЛОЙ ПРИМЕРА, А НЕ ТОЛЬКО АВТОРИТЕТОМ

В Средние века слово «мастер» имело очень конкретное значение. Оно означало человека, который прошел строго определенную подготовку в некоем ремесле. Мастером мог быть каменщик, плотник или художник. После периода ученичества претендент на звание мастера должен был представить «шедевр»^[27] – работу, достойную звания, авторитета и ответственности мастера. После этого мастер становился членом профессиональной гильдии.

Достигнув высшей ступени, мастера не удалялись в свои студии или мастерские. Они продолжали работать руками, оттачивая мастерство, являясь примером и авторитетом для учеников.

В книге «Откровения рекламного агента» Дэвид Огилви^[28] писал о том, что, даже возглавляя крупное агентство, он находил время для того, чтобы самому написать какую-то рекламу и показать своим сотрудникам, как это было сделано. Он следовал примеру своего бывшего начальника, месье Питара, главного шеф-повара парижского отеля Majestic. Раз в неделю месье Питар выходил из своего кабинета и готовил блюдо, которое сразу же доказывало, кто лучший повар на кухне.

Не забывайте об обычной работе, даже если вы давно занимаетесь управлением. Это действительно полезно, потому что вы: 1) получите удовлетворение от того, что сделали что-то своими руками; 2) будете лучше понимать проблемы, с которыми сталкиваются ваши сотрудники; 3) заслужите уважение членов своей команды, поскольку творческие люди склонны оценивать других по талантам и достижениям.

ВСЕ СТРОИТСЯ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ

Шартрский собор представляет собой сложную паутину архитектурных элементов. И команды, которые его строили, были не менее сложной паутиной отношений. В таких вещах важен баланс авторитета, профессионального уважения и того, что строители назвали бы «товариществом».

Если вы работаете в агентстве или студии, то вы знакомы с такой атмосферой и понимаете, зачем нужны прочные взаимоотношения с коллегами. Но даже если вы фрилансер или свободный художник, ваша творческая производительность зависит от многих людей: клиентов, заказчиков, поставщиков, партнеров, наставников, помощников и коллег по профессии. Поэтому вы должны оттачивать навыки общения столь же старательно, как и профессиональные навыки. Учитесь писать понятные e-mail'ы и содержательные предложения. Учитесь проводить убедительные презентации. Учитесь эффективно вести переговоры. Учитесь – и сложные разговоры будут проходить гораздо проще. Не жалейте времени на создание сети связей и укрепление рабочих отношений (не дружбы). Когда кому-то в вашей команде требуется помощь, предлагайте ее – за добро всегда платят добром.

ИМПРОВИЗИРУЙТЕ ВМЕСТЕ

В отличие от современных архитекторов, строители соборов не начинали работу с небольшого рисунка будущего здания. Они тщательно размечали размеры здания (реальные размеры!) прямо на строительной площадке. Детали отдельных элементов – форма колонн, арок и окон – определялись опытными строителями прямо в процессе работы. Каждый отвечал за свой элемент.

За общей структурой строго следил мастер, который проводил необходимые измерения. Но на каждом этапе работы оставались операции, которые ремесленники выполняли самостоятельно, благодаря своему опыту и мастерству. Они очень внимательно относились к деталям, потому что это было их личной зоной ответственности.

Если вам не верится, что взаимосвязанные элементы чего-то сложного могли доверить обычным работягам, вспомните о феномене Википедии. Общая идея и структура сайта принадлежит компании Wikimedia Foundation. Но внутри этой структуры тысячи авторов свободно импровизируют, пишут, редактируют и обсуждают работу друг друга.

И что в результате? Огромная, но логичная структура, в которой статьи по самым сложным темам пишутся так же тщательно и детально, как делались горгульи на крыше Шартрского собора, где их никто не увидит, кроме Бога и коллег скульптора.

Принимаясь за проект, вдохновите сначала других своей идеей. И убедитесь, что все задействованные абсолютно точно понимают свою задачу и зону ответственности. Не стремитесь контролировать все мелочи и настаивать на том, чтобы все было по-вашему. Если вы действительно хотите добиться от коллег наилучших результатов, оставьте им достаточно свободного пространства для творческих маневров.

ОПИРАЙТЕСЬ НА РАБОТУ ДРУГИХ

Шартрский собор строил не один, а девять мастеров, которые приходили и уходили на протяжении веков. Это означает, что единого видения облика собора не существовало – каждый мастер опирался на работу своего предшественника, адаптировал и изменял план по своему усмотрению, и работа продвигалась дальше.

Джеймс пишет об одном из неписанных правил строительства соборов: когда новый мастер приступал к работе, он оставлял работу предшественника нетронутой. Он не ломал то, что его не устраивало, и не начинал все заново. Он вплетал свои линии в облик величественного строения.

Начните прислушиваться к разговорам на рабочем месте: ваши коллеги подкрепляют идеи друг друга («Да, и...») или блокируют их («Да, но...»), пытаются подменить собственными?

А вы сами? Когда вам предлагают новую идею, что вы делаете – принимаете и ищете способ развить ее или разносите в пух и прах? Когда вы присоединяетесь к проекту, начатому другими, ищете ли вы способы опереться на имеющуюся основу или вам хочется начать все с нуля?

Прямо сегодня примите решение строить, а не блокировать. Всегда спрашивайте себя: «А что уже было сделано? Как можно от этого оттолкнуться?» Ищите возможности для похвал (искренних). Говорите «Да, и...», а не «Да, но...» – и поощряйте аналогичное поведение среди коллег.

(Не волнуйтесь, ваше критическое начало не погибнет. Слишком уж крепко оно в вас укоренилось.)

СНАЧАЛА РАБОТА, ЭТО – ПОТОМ

Мы не знаем имен мастеров Шартра. Джеймс пишет, что для современников «подписью» служили характерные особенности отделки собора. Признания современников, оплаты и гордости результатами своего труда было для этих людей достаточно.

В эпоху Ренессанса, когда пророков то возносили на пьедесталы, то низвергали, ремесло приравнивали к наемному труду. Божественными гениями стали считать художников и скульпторов. Их имена приобрели известность, их работы скупали коллекционеры. И они начали подписывать свои работы. Так мы стали узнавать имена «архитекторов».

Статус, деньги, награды и премии – это очень хорошо. Никто не говорит, что нельзя вкладываться в профессиональную репутацию. Но когда наступает время работы, вы должны позабыть обо всем этом и сосредоточиться только на ней.

Не позволяйте гордости мешать слушать окружающих. Задавайте вопросы и внимательно выслушивайте ответы – не из вежливости, а из уважения к опыту. Доверьтесь коллегам и искренне цените их вклад. Вместе добиваются большего, чем в одиночку.

Выражение «совместное созидание» кажется несколько высокопарным, но в действительности оно требует серьезной подготовки. Чтобы «совместно созидать», вам необходимо отказаться от абсолютного контроля, научиться *по-настоящему* слушать окружающих и делегировать им задачи. И самое главное – это умение укреплять доверие: заслуживайте доверие других людей, доверяйте им и верьте в то, что вместе вы сильнее, чем поодиночке.

МАРК МАКГИННЕСС – КОУЧ ПРОФЕССИОНАЛОВ В ТВОРЧЕСКИХ ОБЛАСТЯХ. МАРК ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТАЦИИ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И ТВОРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ СО ВСЕГО МИРА. ЕГО ПЕРУ ПРИНАДЛЕЖИТ КНИГА «СТОЙКОСТЬ: КАК ВОСПРИНИМАТЬ ОТКАЗЫ И КРИТИКУ НА ПУТИ К УСПЕХУ». ОДИН ИЗ ВЕДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОГРАММЫ 99U.

→ www.LateralAction.com

Основные выводы

Создание возможностей

Новые идеи и обои для рабочего стола вы найдете на сайте:

→ www.99u.com/opportunity

• **НЕ СТАРАЙТЕСЬ СДЕЛАТЬ ВСЕ В ОДИНОЧКУ**

Ищите спутников – коллег и соратников, которым вы можете доверять, попросить помощи, которые скажут вам правду и не позволят вам отказаться от своей ответственности.

• **СОЗДАВАЙТЕ СОЦИАЛЬНЫЕ КОНТРАКТЫ**

Заранее думайте о том, какие проблемы могут возникнуть в творческих взаимоотношениях. И тогда во время конфликта вам будет легче управлять им.

• **ВЕРЬТЕ В ЩЕДРОСТЬ**

Сосредоточьтесь на том, как вы можете помочь другим людям, и тогда у вас сложатся долгие и гармоничные взаимоотношения. Руководствуйтесь щедростью, а не обязательствами при создании сети социальных связей.

• **ПРОСИТЕ И ОБРЯЩЕТЕ**

Любая связь начинается с просьбы. Делайте это регулярно, и ваши связи будут крепнуть с каждым днем. Возьмите в привычку каждую неделю обращаться к людям, которые вас восхищают.

• **ПЕРЕКРЕСТНОЕ ОПЫЛЕНИЕ СТИМУЛИРУЕТ ТВОРЧЕСТВО**

Старайтесь собирать творческие команды таким образом, чтобы в них были и ветераны совместной работы, и новички. Разнообразие состава (в пределах разумного) усиливает творческий потенциал.

• **ВЕДИТЕ СЕБЯ КАК ГЛАВНЫЙ СТРОИТЕЛЬ, А НЕ КАК ГЛАВНЫЙ НАДСМОТРИТЕЛЬ**

Опирайтесь на идеи и навыки других людей. Импровизируйте вместе с ними. Разрешите коллегам блистать в своих зонах ответственности, и ваш проект увенчается реальным успехом.

Глава 4

Готовность к риску

Как принять неудачу и пойти на более серьезный (и разумный) риск

Достичь совершенства при сохранении статуса кво невозможно. Если хотите создать нечто новое и необычное, будьте готовы рисковать.

Однако легче сказать это, чем пойти и сделать. Наш мозг всеми силами старается избегать неопределенности и стремится к безопасности. Думая о риске, мы беспокоимся о неудаче и испытываем страх. Испытывая страх, мы не можем воспринимать рискованную ситуацию как нормальную, и стараемся как можно быстрее из нее выйти.

Как же преодолеть естественную склонность бежать от риска? Мы с вами обсудим, почему мы боимся неудач, поговорим, как настойчивость, несмотря на все препятствия, приводит к нужному результату, и научимся рассматривать собственные ошибки как ценные уроки, а не как поражение.

Каждый риск, вне зависимости от исхода, это возможность действовать, учиться и развиваться. И когда наступит завтра, мы будем готовы к любым испытаниям.

Развенчание фактора страха неудачи

Майкл Швальбе

Вечером 28 июня 1976 года после долгих репетиций перед друзьями 22-летний Джерри Зейнфелд^[29] вышел на сцену нью-йоркского комеди-клуба «Найди восходящую звезду» и впервые выступил как стенд-ап комик. Зейнфелд взял микрофон, посмотрел в зал и окаменел. Когда он обрел дар речи, то вспомнить мог только темы, на которые собирался говорить. Он выпалил их все подряд («пляж... машины...») и убежал со сцены. Все выступление продлилось не более полутора минут. Позже Зейнфелд, вспоминая первое появление в лучах рампы, рассказывал: «Я просто не мог говорить... Я был парализован чувством абсолютного страха». (12)

Пример Зейнфелда не уникален. Есть масса подтверждений того, что чем больше мы боимся неудачи, тем ниже наши шансы на успех. Недавнее исследование ученых из университета Беркли показало, что в сложной компьютерной игре худшие результаты показывают участники, которые боятся проиграть. (13)

Наука говорит, что эти страхи не только снижают эффективность, но еще и чрезмерно преувеличены. Оказывается, люди склонны переоценивать и боль от неудачи, и восприятие их провалов окружающими. Чтобы вам стало ясно, почему это происходит, давайте для начала разберемся в том, что выигрыш в лотерею не так замечателен и приятен, как нам кажется.

Представьте, что Морфеус из фильмов «Матрица» предлагает вам синюю и красную таблетки. Если вы выберете синюю таблетку, то проснетесь, выиграв в лотерею два миллиона долларов. Если вы возьмете красную таблетку, то проснетесь парализованным и до конца жизни прикованным к инвалидному креслу. Естественно, вы выбираете синюю таблетку – и на следующее утро с удовольствием обнаруживаете на своем банковском счете кругленькую сумму.

Невозможно вообразить себе что-то более ужасное, чем полный паралич. Некоторые даже считают такую жизнь слишком тяжелой, чтобы продолжать ее. Однако они ошибаются. (14)

В знаменитом исследовании судеб людей, выигравших в лотерею, и жертв аварии (среди участников были, в том числе, 18 полностью парализованных пациентов и 11 страдающих параличом нижних конечностей), выяснилась удивительная вещь. Ученые изучали этих людей в течение года и пришли к выводу о том, что «уровень счастья» победителей лотереи снизился за это время до того же уровня, что и у большинства людей, которые не получили никаких денег. Еще более удивительно то, что уровень счастья жертв аварий поднялся за это время выше среднего. Недавнее исследование гарвардских ученых показало, что парализованные люди со временем становятся счастливыми не меньше тех, кто выиграл деньги в лотерею. (15) Как же такое возможно?

Ощущение счастья от выигрыша так же непродолжительно, как и отчаяние из-за паралича. И победители лотереи, и парализованные люди переживают состояние адаптации. Есть даже такой термин – «принцип адаптации», который ввел психолог Джонатан Хайдт (16). Мы оцениваем состояние победы в лотерею (или паралича) с точки зрения каково это – *стать* таким. Но мы часто переоцениваем, каково это – таким *быть*.

Люди быстро адаптируются к новым ситуациям. Ощущение новизны проходит быстрее, чем мы ожидаем. Когда мы представляем себе выигрыш в лотерею, то представляем себе только то, сколько всего мы можем сделать на эти деньги. Мы не думаем о приставучих знакомых, желающих поживиться за наш счет, о сложностях управления капиталом, о проблемах, которые эти деньги породят для наших друзей и членов семьи. Эти проблемы, кстати, настолько серьезны, что победители лотерей даже создали специальные группы поддержки! (17) Точно так же мы не понимаем, что парализованный человек ощущает колоссальную радость от того, что раньше он воспринимал как должное. Восстанавливая прежние навыки, он постоянно ощущает собственный прогресс. А ощущение прогресса всегда дарит нам радость.

Конечно, я не хочу сказать, что наше жизненное положение не имеет значения. Болезненные перемены неприятны, и они заметно снижают наше ощущение счастья. Главное открытие заключается в том, что, сталкиваясь ли мы с небольшим препятствием или с серьезной травмой (например, неизлечимой болезнью), нам свойственно преувеличивать силу и длительность собственных эмоциональных реакций. В то время как на самом деле мы восстанавливаемся быстрее и лучше, чем ожидаем. Психологи Дэвид Гилберт и Тимоти Уилсон называют такой образ мыслей «уклоном»^[30]. Когда мы проваливаемся на экзамене, неудачно проходим собеседование или теряем работу, то слишком переоцениваем негативное влияние этих событий. (18) Мы уверены, что эти неудачи принесут нам больше страданий, чем есть на самом деле – и поэтому боимся их сильнее, чем следовало бы.

Гилберт и Уилсон нашли две причины, которые объясняют такой «уклон». Первое – это «иммунное отторжение». У человека есть физиологический иммунитет, который защищает его от болезней. Аналогичный иммунитет у нас есть для борьбы с угрозами ментальному здоровью. Мы способны не замечать плохое, даем рациональное объяснение своим действиям и находим оправдание своим проблемам^[31]. Мы не понимаем, насколько эффективна эта иммунная система, потому что она чаще всего действует вне нашего сознания. (19) Думая о риске, мы редко представляем себе, как легко мы сможем пережить разочарование провала. Короче говоря, мы недооцениваем свою стойкость.

Вторая причина – мы сосредоточиваемся не на том. Гилберт и Уилсон установили, что, размышляя о возможной неудаче, мы склонны преувеличивать значение основного события (то есть неудачи) и недооценивать множество мелких деталей повседневной жизни, которые

помогают нам двигаться вперед и чувствовать себя лучше. (20) Угроза неудачи настолько ярка и жива, что поглощает все наше внимание. Когда мы боимся неудачи в новом деле, тревожимся из-за стыда перед инвесторами или опасаемся мнения коллег, нам трудно представить позитивные стороны перемен. Например, как приятно будет работать над новым проектом.

Кроме того, мы всегда переоцениваем жесткость оценки со стороны других людей. Исследователи Том Гилович и Кеннет Савицки называют это явление эффектом рампы. Они исследовали множество самых разных неприятных ситуаций – от провала на тесте IQ до появления перед коллегами в майке Барри Манилоу^[32] – и вот что выяснили.

Участники экспериментов почти всегда переоценивали негативную реакцию окружающих в отношении себя. (21) Нам кажется, что другие будут сосредоточены только на наших провалах. Но мы напрочь забываем о влиянии других важных факторов: хорошем отношении к нам и, самое главное, – о постоянной поглощенности окружающих собственными проблемами и делами.

Мы все очень боимся болезненных уколов сожалений. Однако, согласно результатам, полученным Гиловичем и его коллегами, мы переоцениваем длительность этих сожалений. Да, сначала будет больно, но потом мы справляемся с болью гораздо лучше, чем думали, – скажите спасибо психологической иммунной системе. Она помогает нам рационализировать произошедшее. Таким образом, неудача дает нам ценную обратную связь, которую в будущем можно использовать для самосовершенствования.

Исследования одно за другим доказывают, что, когда мы оглядываемся на собственную жизнь, то чаще всего сожалеем не о том, что сделали, а том, на что так и не решились. Количество тех, кто жалеет о несделанном, почти вдвое превосходит количество тех, кто жалеет о своих поступках. Многие жалеют о том, что не получили дополнительного образования, не были достаточно упорными или упустили момент. Самые глубокие сожаления – это сожаления об упущенном. (22)

Вот такой парадокс бездействия. С одной стороны, мы инстинктивно стремимся сохранить существующее положение дел и плыть по течению. Исследователи называют это «уклоном статус кво». (23) В своей зоне комфорта мы чувствуем себя в безопасности и вроде бы не сожалеем ни о чем. Но в то же время мы сожалеем о тех поступках и рисках, на которые не решились.

* * *

Джерри Зейнфелду потребовалось несколько месяцев, чтобы восстановиться после первой неудачи. Во второй раз он вышел на сцену летом 1976 года в пабе «Золотой лев» на Таймс-сквер. Он снова очень нервничал и забыл многие связи между шутками, но ему удалось взять себя в руки и закончить выступление. Джерри продолжал выступать в барах по всему городу. С каждым разом он чувствовал себя все свободнее и свободнее. А потом он получил оплачиваемую работу в новом клубе «Комик Стрип» и стал регулярным участником программ «Найди восходящую звезду».

Через пять лет непростой работы, во время которой Зейнфелд оттачивал свой материал и укреплял репутацию, он дебютировал в вечернем шоу Джонни Карсона^[33]. Это произошло 7 мая 1981 года. За этим последовали годы успешной работы, выступления на телевидении. А в 1989 году вышел пилотный выпуск самого популярного телевизионного ситкома Америки «Сайнфелд», доходы от которого от проката составили \$2,7 млрд!

Если бы Зейнфелд не набрался смелости и не вышел на сцену после первого провала, ничего этого не случилось бы. Страх кратковременного сожаления недалновиден. Мы окажем себе гораздо большую услугу, если будем бояться бездействия больше, чем провала (которого может и не быть).

МАЙКЛ ШВАЛЬБЕ – ИЗВЕСТНЫЙ ПСИХОЛОГ ИЗ СТЭНФОРДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. РАНЬШЕ МАЙКЛ БОЛЕЕ ДЕСЯТИ ЛЕТ ЗАНИМАЛСЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ИССЛЕДОВАНИЯМИ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВ. БЫЛ КОНСУЛЬТАНТОМ МНОЖЕСТВА КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, АВТОРОМ 99U И OPEN FORUM. ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НЕМУ В СЕТИ TWITTER @MICHAELSCHWALBE.

→ www.michaelschwalbe.com

«Правота держит вас на месте. Ошибки заставляют двигаться вперед».
СТИВЕН ДЖОНСОН^[34]

Понимание собственной роли в риске

Джон Кэдделл

Древний мир был полон опасностей. Люди жили своим умом. Их жизнь была связана со смертельным риском: хищники, пожары, враждебные племена, наводнения. Неудивительно, что они придумали себе богов и мифы. Им необходимо было как-то объяснить неизвестное и защититься от опасностей. Спустя тысячи лет просвещение и развитие технологий сделали этот мир гораздо безопаснее. Но мы не любим рисковать точно так же, как наши древние предки.

Сталкиваясь с ситуациями, в которых приходится принимать решение, не имея всей нужной информации, мы часто выбираем выжидательную позицию, чтобы не напортачить. Мы забываем, что даже серьезные ошибки всегда могут превратиться в большие успехи. Побег от рисков – это усвоенная установка, которую можно менять.

ОСОЗНАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Думая, рисковать или нет, очень легко сосредоточиться на возможных промахах. Представить себе полную реализацию возможностей гораздо сложнее. Но, не попытавшись, вы точно не получите никаких преимуществ. Очень важно расширять диапазон, учиться видеть картину целиком и понимать, что упорство помогает преодолевать любые препятствия.

Бывший президент компании Coca-Cola Дон Кеог попал как раз в подобную ловушку, когда немецкое подразделение компании после падения Берлинской стены в 1989 году предложило план расширения влияния компании на Восточную Германию. Кеог счел требуемый бюджет слишком большим и отклонил предложение. Но руководитель филиала упрямился Кеога еще раз обдумать предложение: «Вы не представляете потенциала Восточной Германии. Вы никогда там не были. Вы отвергли наше предложение, даже не подумав, что оно открывает перед нами огромные возможности. Пожалуйста, хотя бы еще раз побеседуйте с этими людьми. Но я предложил бы вам другой вариант. Поедьте вместе со мной в Восточную Германию, чтобы вы могли увидеть все собственными глазами». И Кеог сделал это. После этой поездки он сказал: «Я полностью изменил свою точку зрения. Мы собрали все заинтересованные стороны, и я извинился перед сотрудниками за свою ошибку. Мы вместе разработали планы и приобрели на востоке несколько заводов». (24)

Не сказать, что экспансия компании на восток Германии проходила гладко. Но возможность была настолько грандиозной, а стремление команды к успеху настолько сильным, что компании удалось преодолеть все невзгоды и проблемы. Восточная Германия стала стремительно растущим и очень выгодным рынком для Coke.

СТАНЬТЕ ХОЗЯИНОМ СВОЕЙ СУДЬБЫ

Мы не беспомощны перед лицом риска. Когда решение принято, мы всегда можем повлиять на ситуацию, чтобы повысить вероятность успеха. Каждый из нас способен самостоятельно изменить свою судьбу.

Игрок Пейтон Мэннинг^[35] (в дальнейшем удостоенный Зала Славы) оказался не у дел, когда его уволили из команды «Индианаполис Колтс», где он играл 14 сезонов. Впервые в жизни Мэннингу пришлось искать для себя команду. Он обращался в Сан-Франциско, Аризону и несколько других команд, а потом подписал контракт на три года с «Денвер Бронкос». Вот что Мэннинг говорит о своем выборе:

«Решение далось мне нелегко... Мне необходимо было выбрать одну команду. В какой-то момент мне хотелось играть за все. Но я поступил точно так же, как раньше: принял решение и не оглядывался назад. С этого момента я должен был доказать правильность этого решения. Мне следовало работать, не раздумывая».

Мэннинг не стал рассуждать в духе «моя судьба мне неподвластна». Он подошел к ситуации иначе – напряженным трудом доказал, что решение было успешным. Уверенность в правильности принятого решения помогла ему добиться желаемого результата. Если бы он потерпел неудачу, то это произошло бы не по его вине – он сделал для успеха все, что мог.

БУДЬТЕ НАСТОЙЧИВЫ

«Многие неудачи в жизни происходят с людьми, которые сдались, не поняв, насколько близки они были к успеху», – сказал Томас Эдисон^[36]. Но пройти этот путь бывает очень нелегко – достаточно спросить продюсеров мюзикла «Человек-паук: Погасить тьму».

7 февраля 2011 года обозреватель New York Times Бен Брэнтли, посмотрев генеральную репетицию шоу, написал так: «Человек-паук» – не только самый дорогой мюзикл на Бродвее, но еще и самый худший... Он настолько безнадежно плох во всех отношениях, что не поддается исправлению». Негативная рецензия была лишь одним из множества несчастий, свалившихся на голову создателей спектакля. Несколько актеров во время репетиций получили травмы, а на генеральной репетиции сам Человек-паук беспомощно повис над залом из-за технических неполадок.

Продюсеры Джеремайя Харрис и Майкл Коль могли закрыть шоу сразу же: процедура такого закрытия вполне стандартна. Но Харрис и Коль продемонстрировали упорство и настойчивость. Они не сдались перед лицом неудач, которые буквально преследовали мюзикл.

Они закрыли шоу лишь на время. За это время они собрали информацию у зрителей и использовали ее во благо мюзикла. Они переработали сценарий. Композиторы (Боно и Эдж из U2) написали новые музыкальные номера. Продюсеры потратили еще больше средств (вдобавок к уже потраченным рекордным 60 млн) на переработку мюзикла. Премьера обновленного «Человека-паука» состоялась 14 июня 2011 года.

На премьере Коль сказал: «Плохо то, что спектакль оказался очень дорогим, а хорошо то, что мы не сдались и сумели все же добиться успеха». И за несколько месяцев «Человек-паук» стал одним из самых прибыльных мюзиклов на Бродвее и сохранил этот статус даже год спустя. На нем побывали первая леди Америки Мишель Обама с дочерьми и десятки тысяч других зрителей. Долгий прокат на Бродвее и продолжительное гастрольное турне по разным городам были гарантированы.

Чаще всего риск, с которым мы сталкиваемся, даже не связан с серьезными травмами или смертью. Мы рискуем лишь финансами, своей репутацией, уязвленной гордыней. Стремительный темп и неопределенность экономики повышает цену риска – но одновременно растет и цена отказа от риска. Вместо того чтобы пытаться защитить себя, уклоняясь от решений, не лучше ли пойти на риск – и получить страстно желаемый результат?

ДЖОН КЭДДЕЛЛ – АВТОР КНИГИ «БАНК ОШИБОК: КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, ПРОСТИВ СЕБЯ ЗА ОШИБКИ И ПРИНЯВ СВОИ НЕУДАЧИ», ГДЕ СОБРАНЫ ИСТОРИИ ОШИБОК И НЕУДАЧ В МИРЕ БИЗНЕСА. ЗА ЕГО ПЛЕЧАМИ БОЛЕЕ 25 ЛЕТ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРОДАЖ.

→ www.mistakebank.com

«Главная опасность в жизни – это чрезмерная предосторожность».

АЛЬФРЕД АДЛЕР^[37]

Переосмысление своего взаимоотношения к ошибкам **Интервью с Тиной Силиг**

Предприниматель, профессор, ученый и руководитель программы технологических предприятий Стэнфордского университета Тина Силиг отлично знает, что люди думают о риске. Более десяти лет она читает один из самых популярных инновационных курсов Стэнфорда. Она предлагает студентам несколько необычных творческих упражнений, которые заставляют их искать нетривиальные подходы к решению проблем и осознавать свой «профиль риска». Мы поговорили с Тиной о том, как можно изменить свое отношение к риску и почему неудача часто оказывается предшественницей наших самых больших достижений.

Можно ли подготовиться к неудаче?

Люди, которые заняты в творческих проектах, отлично знают, что неудачи являются естественной частью творческого процесса. И они готовы к ним. Джефф Хокинс, основатель компаний Palm Computing, Handspring и Numenta, всегда беспокоится, когда дела идут слишком хорошо. Он знает, что неудача поджидает за углом. Когда он управлял компанией Handspring, состоялся релиз нового цифрового гаджета Visor. И все было очень хорошо. Но Джефф постоянно предупреждал своих сотрудников о том, что что-то может произойти. Так и случилось. Через несколько дней после выпуска первого продукта было отгружено около 10 000 устройств. Все шло прекрасно, пока не дала сбой система оплаты и отгрузки. Некоторые покупатели не получили оплаченный товар, а другие получили втрое, а то и вчетверо больше устройств, чем заказывали. Это была настоящая катастрофа – особенно для молодой компании, которая еще только создавала свою репутацию.

Настоящий кошмар! И что же они сделали?

Вся команда во главе с Джеффом обзвонила каждого покупателя. Она спрашивала, что именно тот заказывал, получил ли он товар и правильно ли списали деньги со счета. Если выявлялась какая-то ошибка, то компания исправляла ее немедленно. Но самое главное – Джефф предвидел, что может произойти какой-то сбой. Он не знал, какой именно, но был готов справиться с чем угодно. Опыт учил его, что неудачи неизбежны. Ключ к успеху не в том, чтобы идти не спотыкаясь, а в том, чтобы быстро подняться и продолжить движение.

Значит, вы считаете, что неудача абсолютна? Мы никак не можем ее избежать?

Все наши дороги ведут от неудачи к неудаче. Главное – воспринимать эти события как эксперименты, которые дадут вам ценную информацию, чтобы в следующий раз вы вели себя иначе. У успешных людей спина из резины, а не из бетона. Столкнувшись с неудачей, они падают на спину, отталкиваются и поднимаются с новыми силами для новых возможностей.

Прекрасный пример – Дэвид Нилимен, основатель компании JetBlue. Сначала Дэвид создал авиакомпанию Morris Air. Она росла и процветала, а затем была продана компании Southwest Airlines за \$130 млн. И Дэвид из руководителя превратился в сотрудника Southwest. Через пять месяцев его уволили. Дэвиду не нравилось работать в компании, да и руководство тоже было от него не в восторге. По условиям своего контракта в течение пяти лет после сделки он не имел права создавать новые авиакомпании. Пришлось ждать.

Оправившись от удара, Дэвид решил потратить свободное время на обдумывание нового авиационного предприятия. Он продумал все детали новой компании – корпоративные ценности, потребительский опыт, тип людей, которых следовало бы привлечь, детали подготовки и условия компенсаций. Дэвид говорит, что увольнение и вынужденное ожидание оказалось лучшим, что случалось с ним в жизни. Когда пятилетний период закончился, он был готов начать новое дело. Он сумел превратить ужасную ситуацию в чрезвычайно эффективный, творческий период жизни.

Не думаете ли вы, что некоторые люди более склонны к риску, чем другие?

Все новое требует готовности к риску. Однако риск – это не нечто бинарное: ты или рискуешь, или не рискуешь. Многим из нас некоторые виды рисков кажутся вполне приемлемыми, а другие – абсолютное табу. Комфортный риск порой вообще не кажется риском. А если что-то заставляет нас тревожиться, то мы склонны преувеличивать рискованность последствий.

Например, кому-то нравится нестись по горнолыжному склону с головокружительной скоростью или прыгать с парашютом. И эти люди не считают свои занятия рискованными. А кто-то любит публичные выступления или сложные интеллектуальные задачи. Кого-то тянет к физическому риску, кого-то – к социальному, а кого-то – к интеллектуальному.

Существует пять основных видов риска: физический, социальный, эмоциональный, финансовый и интеллектуальный. Я часто прошу людей отметить на соответствующих шкалах свою склонность идти на тот или иной риск (и таким образом получается индивидуальный «профиль риска»). Немного подумав, каждый осознает, на какой риск он обычно готов пойти. Люди быстро понимают, что риск неоднороден.

Как же уравновесить свой профиль риска? И надо ли это делать?

Нет необходимости менять свой профиль риска, но понимать его очень полезно. Следует идти только на тот риск, который вам ближе, и избегать того, который заставляет вас очень нервничать. Опираясь на это, можно составить команду из людей, чьи профили риска дополняют друг друга. Тогда каждый человек будет использовать свои сильные стороны в решении задач, соответствующих своему профилю риска. Просите людей оценивать свои профили риска: это прекрасный способ понять их сильные и слабые стороны и оценить, какую пользу они могут принести вашей организации.

Существует ли какая-то стратегия, которая позволит спокойнее относиться к неудачам?

Я прошу всех своих студентов написать резюме неудач – в письменной форме суммировать все свои самые серьезные провалы: личные, профессиональные, учебные. И для каждой неудачи студент должен написать, какой урок он извлек из этого опыта. Только представьте, как изумляет это задание студентов, которые привыкли сосредотачиваться исключительно на успехах. Но когда они заканчивают такое резюме, то понимают, что рассказ о своих неудачах помогает примириться с ошибками и увидеть в них полезный источник информации о том, что работает, а что нет.

ТИНА СИЛИГ – ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПРОГРАММЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СТЭНФОРДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. ОНА ТАКЖЕ ЧИТАЕТ В УНИВЕРСИТЕТЕ КУРС МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИЙ, УДЕЛЯЯ МНОГО ВНИМАНИЯ ТВОРЧЕСТВУ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ. ПОСЛЕДНИЕ ЕЕ КНИГИ: «ГЕНИАЛЬНОСТЬ: ЭКСПРЕСС-КУРС КРЕАТИВНОСТИ» И «ПОЧЕМУ МНЕ НИКТО НЕ СКАЗАЛ ЭТОГО В 20?».

→ Ищите Тину в Twitter – @tseelig

«Поучительный и рискованный путь проб и ошибок всегда выигрывает по сравнению с тщательным планированием безупречным интеллектом».

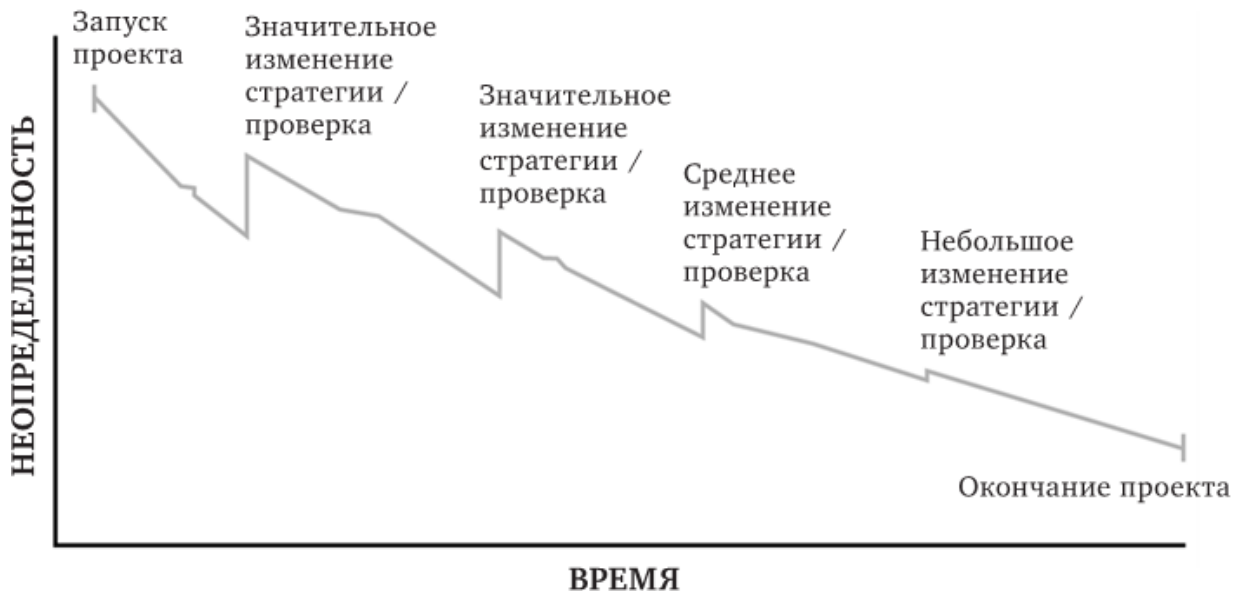
ДЭВИД КЕЛЛИ^[38]

Вперед – в неопределенность **Джонатан Филдс**

Любой творческий проект – будь то написание книги, дизайн бренда или создание новой компании – развивается по так называемой «кривой неопределенности». Начало проекта – это максимальная свобода, отсутствие ограничений и высокий уровень неопределенности. Возможно все: любые варианты, пути, идеи, шансы – все карты на столе. В то же время никто не знает точно, каким будет окончательный результат. А порой и вообще – будет ли хоть какой-нибудь. Именно так и должно быть.

Постепенно начинается работа. Люди излагают все свои безумные идеи на бумаге, сохраняют в компьютерных файлах, отражают на холстах, реализуют в бизнесе. Методом проб и ошибок они выясняют, что работает, а что нет. Информация и опыт начинают вытеснять интуицию и веру. Свобода сталкивается с ограничениями, переменные и возможности начинают становиться фактами. Появляется понимание – есть ли результат и приведет ли он к успеху. Сам проект и его итог начинают принимать форму. Конечно, на пути встречаются и ухабы. Идеи, потенциал которых казался огромным, заставляют творческую команду возвращаться к письменным столам и дают ощущение полной свободы – но одновременно с этим и неопределенности.

Наконец, путем экспериментов, проб и ошибок дело сделано. Книга написана. Бренд спроектирован. Компания создана. Шаг совершен. Свобода (по крайней мере, на этом этапе развития) исчезла, а на ее месте появились структура и форма. Неопределенность уступила место определенности. Теперь мы точно знаем, что и как делается, и понимаем, способны ли справиться с поставленной задачей.



Перед вами график, который иллюстрирует продвижение по кривой неопределенности. Но по нему можно и не понять, что скорость, с какой вы движетесь по этой кривой, способна либо убить ваше творческое начало, либо подпитать его.

Если вы движетесь слишком медленно, то результата не будет. Процесс окажется поглощенным инерцией и либо впадет в паралич, либо будет продвигаться настолько ничтожно, что предприятие погибнет, прежде чем сможет принести какие-то плоды. Мы все через это проходили.

Но менее очевидно то, что чересчур быстрое движение хотя и приблизит вас к результату, но результат этот будет гораздо слабее того, который можно было бы получить, если бы вы занимались этим проектом дольше.

Ричард Вайзман провел интересный эксперимент, связанный с этим графиком. Он собрал две группы людей: очень удачливых и очень неудачливых. Каждому участнику он выдал по газете и предложил сосчитать количество иллюстраций. Неудачники справились с заданием за 2 минуты. Удачливые люди потратили всего 2 секунды. И все оказались правы.

Так в чем же суть? Это были специально напечатанные газеты! На обороте первой полосы крупными буквами было напечатано: «Перестаньте считать! В этой газете 43 фотографии». Те, кто считали себя неудачниками, были настолько сосредоточены на задаче, что не обратили внимания на ценную подсказку. Те же, кто считал себя удачливыми, всегда думали об открывающихся неожиданных возможностях. Они думали о том, что могло бы помочь им справиться с задачей быстрее и проще, – и не упустили свой шанс.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ СТИМУЛИРУЕТ ТВОРЧЕСКОЕ НАЧАЛО

То же самое происходит в творческом процессе. Те, кто сохраняет абсолютную верность идее, с которой начинали, нередко добиваются успеха. Однако при этом они часто упускают множество непредвиденных возможностей – альтернатив, которые могли увести их в сторону от абсолютной сосредоточенности на реализации первоначальной идеи. Они упускают состояние творческого инакомыслия и неопределенности, способное привести к более значимым результатам.

Творческие люди должны уметь задавать себе вопросы – только так рождаются поистине революционные идеи и прозрения. Они фильтруют идеи первой волны – обычно самые очевидные и довольно банальные. Затем проходят второй, более сложный этап работы, полный трудностей. И, наконец, наступает этап откровения. Правда, у многих он так и не наступает. Люди сдаются, отступают или довольствуются малым, хотя от гениального открытия их отделяло буквально несколько шагов.

И это ставит перед нами важный вопрос: почему такое происходит?

Почему люди движутся по кривой неопределенности слишком медленно или слишком быстро, убивая собственные проекты или довольствуясь малыми результатами? Отчасти ответ кроется в чисто практической сфере: все определяется командной динамикой, а также недостатками или сложностями исполнения. Но самый главный фактор – то, что происходит в голове творца в процессе.

Большинство людей привыкли нетерпимо относиться к неопределенности. Мы воспринимаем неопределенность как боль, страх, тревогу и сомнения. Столкнувшись с необходимостью сосуществовать в условиях абсолютной неопределенности (или, что еще хуже, действовать в них) мы отступаем. В нашем мозгу активизируется центр страха – миндалевидное тело. Эта подкорковая область вырабатывает гормоны, которые заставляют нас ощущать физический и эмоциональный дискомфорт. И мы отказываемся от дальнейшего пути.

Мы знаем, что при работе над чем-то с нуля этап неопределенности неизбежен. Однако мы плохо подготовлены к его преодолению. Мы начинаем принимать решения не из соображений, что будет лучше для проекта. Нами движет желание побыстрее выбраться из неприятного состояния неопределенности. Некоторые готовы отступить, другие застывают на месте. А кто-то спешит, лишь бы миновать это состояние. В любом случае конечный результат или плох, или гораздо хуже, чем мог бы быть.

Как же нам научиться пребывать в состоянии неопределенности достаточно долго, чтобы пробудить собственный гений? У меня есть три предложения.

Во-первых, простое понимание психологии процесса позволяет осознавать скорость, с какой вы движетесь от свободы к ограничениям.

Во-вторых, когда вы видите в неопределенности возможность, все меняется. Ничто истинно новаторское в области искусства, бизнеса, дизайна или общечеловеческих ценностей не создавалось в состоянии абсолютной определенности и полной осведомленности. Потому что быть уверенным в чем-то еще до начала дела можно, лишь занимаясь чем-то уже сделанным и тривиальным. А в этом случае вы перестаете творить – всего лишь повторяете. Но мы приходим в этот мир не для того, чтобы повторять. Когда вы открыты для новых возможностей, то испытываете восторг от действий в условиях неопределенности, и он подсказывает вам, что вы занимаетесь важным и значимым делом.

В-третьих, не существует универсальной формулы точной скорости движения по кривой неопределенности. Она может меняться в зависимости от проекта. На нее влияют уникальные, сугубо личные факторы, а также внутренние и внешние ограничения. А самое главное заключается в том, что вам следует ясно определить эти факторы и ограничения, выработать соответствующий подход, среду и образ жизни, а затем действовать. И постоянно продолжайте учиться. Главный враг творчества – вовсе не неопределенность. Главный враг – инерция.

ДЖОНАТАН ФИЛДС – ОТЕЦ, МУЖ, ПИСАТЕЛЬ, ОРАТОР И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ. ЕГО ПОСЛЕДНЯЯ КНИГА «НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ: КАК ПРЕВРАТИТЬ СТРАХ И СОМНЕНИЯ В ОСНОВУ СОВЕРШЕНСТВА» В 2011 ГОДУ ЗАНЯЛА ПЕРВОЕ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ КНИГ О ЛИЧНОМ РАЗВИТИИ, СОСТАВЛЕННОМ 800-СЕО-READ. ФИЛДС ВЕДЕТ ЛИЧНЫЙ БЛОГ НА САЙТЕ JONATHANFIELDS.COM, А ТАКЖЕ РУКОВОДИТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ GOODLIFEPROJECT.COM И КНИГОТОРГОВОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ TRIBALAUTHOR.COM.

→ www.goodlifeproject.com

«Неопределенность – положение неприятное.

Определенность же – абсурдное».

ВОЛЬТЕР^[39]

Делайте целенаправленные ставки в случайном мире **Франс Йоханссон**

Летом 1907 года Пикассо написал одну из самых значимых своих картин – «Авиньонские девицы». По стилю она ничем не походила на традиционную живопись. Да и тему художник выбрал весьма провокационную – с холста на зрителя смотрели пять проституток. Эта картина не могла остаться незамеченной. Она вошла в историю как одни из символов модернизма.

10 декабря 2009 года компания Rovio выпустила игру Angry Birds для iPhone. Игра быстро вышла на первые места в чартах нескольких европейских стран, покорила Америку и полностью изменила мир несложных игр. За два года игру загрузили почти миллиард раз, и сегодня это одна из самых часто запускаемых игр в истории.

В марте 2008 года молодая женщина по имени Беттани Франкель стала участницей нового реалити-шоу «Настоящие домохозяйки Нью-Йорка». Это дало ей возможность привлечь внимание зрителей к своему новому продукту «Маргарита для стройных девушек». Очень скоро напиток приобрел популярность среди женщин, стремящихся похудеть и подсчитывающих калории. Позже Беттани продала свой бренд за \$64 млн.

Что же общего между Пикассо, Rovio и Франкель? На первый взгляд ровным счетом ничего. Но если копнуть чуть глубже, вам откроется одна из самых фундаментальных истин успеха. Вот она: никто из этих людей (или компаний) не представлял, *какая именно* идея сработает. Успех во всех трех случаях стал результатом готовности к неожиданностям и отсутствия страха неизвестности. Другими словами, успех – это что-то по-настоящему случайное.

Это может показаться удивительным. Мы привыкли думать, что успешные люди и компании открыли некий секретный код. Когда мы пересказываем истории их успеха, то пытаемся понять, как нам сделать то же самое. Возьмем, к примеру, Rovio. Финская компания, создавшая Angry Birds, сумела разработать не только поразительную игру, но еще и убийственную маркетинговую стратегию. Они не стали сосредотачиваться на гигантском американском рынке, а вместо этого вышли на небольшие европейские рынки – в Грецию и Чехию. На этих рынках игры в целом скачивают относительно немного, и потому Rovio было легко выйти на первые места в этих странах. Что и произошло. Имея в послужном списке первые места, компания вышла на рынок Соединенного Королевства, где игра заняла первое место буквально в одну ночь. После этого можно было уверенно выходить в США.

Эта история говорит нам о том, что компания сумела не только разработать прекрасную игру, но еще и успешно провела маркетинговую кампанию. Но если бы они все это знали, то зачем ждали бы целых восемь лет? (Именно столько времени прошло от создания компании до выпуска игры на рынок.) Дело в том, что Angry Birds – это 52-я игра компании. Ни одна из выпущенных ранее игр даже приблизиться не могла к ней по степени успешности. Одна-единственная игра вывела компанию из безвестности и позволила создать франшизу, которая будет приносить прибыль еще очень долго. Вскоре после успеха Angry Birds компания Rovio оценивалась в миллиард долларов.

Как оказалось, успех в гораздо большей степени зависит от случайности, чем от точного расчета «правильного» следующего шага. Очень немногие из нас работают в мире, где никогда не нарушают правил – или нарушают очень редко. Правила уместны только в шахматах, теннисе или гольфе. В мире правил для победы необходимо как можно больше тренироваться. Упорный, настойчивый труд принесет вам славу, потому что вы точно знаете, что надо делать: просто нужно делать это лучше всех остальных, а для этого (как выяснилось) требуется потренироваться 10 000 часов.

Правило десяти тысяч часов придумал Малкольм Глэдвелл. Однако оно применимо не во всех ситуациях. Ни Рид Хастингс^[40], ни Ричард Брэнсон^[41] не тренировались 10 000 часов, чтобы стать лидерами в своих областях.

Мы часто видим, как после блестящего успеха каких-то людей или организаций следуют весьма посредственные и заурядные действия. Феноменальный руководитель допускает досадную ошибку, великий кинорежиссер снимает плохой фильм, а успешный предприниматель не может оправдать ожиданий инвесторов. И порой переход от успеха к провалу происходит без какой бы то ни было видимой причины. Примером такой непростой карьеры может служить судьба кинорежиссера Вуди Алена, хотя такое случается практически со всеми новаторами. Один из создателей Twitter, Эван Уильямс, сначала создал сеть Blogger, которая пользовалась большим успехом. Затем он создал компанию Odeo, которая оказалась абсолютно провальной. Зато потом последовал Twitter! Это говорит о том, что успех гораздо более неуловим, чем готовы признать большинство из нас. Сразу же возникает вопрос: и что же нам это дает?

ДЕЛАЙТЕ МНОГО СТАВОК

Если трудно предсказать, что именно принесет успех, то надо продолжать старания. Чем больше разнообразных попыток вы предпринимаете, тем вернее создадите успешный дизайн, новую компанию или произведение искусства. Если посмотреть на самых успешных новаторов в истории, то окажется, что все они были поразительно продуктивны. Они пробовали снова и снова. Пабло Пикассо за свою жизнь создал где-то 50 000 или 100 000 произведений искусства. Он, разумеется, не мог предугадать, какая именно работа станет шедевром, как это произошло с «Авиньонскими девицами». Он добился огромного успеха, снова и снова бросая кости. Многие его холсты покрываются пылью в подвалах всего мира, и тому есть объяснение. Они – неудачны. Пикассо не мог с уверенностью предсказать, какие его работы станут знаменитыми, а какие попадут в мусорное ведро. Он знал только одно – какой-то процент его работ будет успешным. Колоссальное творческое наследие Пикассо позволило ему добиться успеха.

То же самое можно сказать и о Беттани Франкель. Многие не понимают, что ее появление в реалити-шоу компании Bravo было лишь одной из предпринятых ею попыток добиться успеха. Она не знала, какая ставка сыграет (хотя, скорее всего, верила в то, что все они когда-нибудь увенчаются успехом), но пробовала практически все. Сначала она создала компанию по проведению праздников, потом начала импорт шерстяных шарфов, а потом открыла магазин здоровой пищи, который привел ее к финансовой катастрофе. Затем она организовала пекарню здоровой выпечки и приняла участие в популярнейшем шоу Дональда Трампа «Кандидат», но даже не прошла отбор. Вскоре после этого она участвовала в неудачном проекте Марты Стюарт «Кандидат: Марта Стюарт». Затем Беттани создала компанию по производству комплексных обедов. Она вела колонку в журнале «Здоровье», и это позволило ей заключить сделку с компанией Pepperidge Farm. С восьмой попытки она вошла в состав участников нового реалити-шоу «Настоящие домохозяйки Нью-Йорка», где сумела продвинуть свою смесь для коктейля «Стройная девушка» (Skinnygirl)... Другими словами, она дала себе массу шансов добиться успеха. В нашем непредсказуемом мире полезно помнить о статистическом преимуществе случайности – и делать как можно больше ставок.

СТАВКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ МАЛЕНЬКИМИ

Если вы делаете много ставок, чтобы повысить шансы на успех, то, скорее всего, ставить по-крупному не удастся. Если какая-то из крупных ставок проиграет, у вас может не хватить пороку для второго шанса – просто потому, что у вас не будет денег или других ресурсов. К сожалению, нам всем кажется, что, если бы у нас было *больше* денег и *больше* ресурсов, наши шансы на успех возросли бы. На самом деле это не так.

Например, в конце 80-х – начале 90-х годов Apple потратила \$500 млн на разработку миниатюрного компьютера Newton. И проект оказался абсолютно неудачным. А вот компания Palm Computing в те же годы потратила всего \$3 млн на разработку устройства PalmPilot, и этот компьютер стал самым быстро продающимся товаром своего времени. Таким образом, количество денег не играет решающей роли. А что же играет? Pilot был второй попыткой компании Palm добиться успеха. До этого компания потратила \$4 млн на создание абсолютно ужасного устройства Zoomer. Поскольку сумма была невелика, фирма смогла сделать вторую попытку. У Apple же была только одна попытка.

Ограничьте ресурсы каждой ставки. «Малые ставки» – больше шансов. Когда Ингве Бергквист создал «Ледяной отель» в городке Юккасярви на севере Швеции, он поразил весь мир. Отель целиком был сделан из льда: стены, потолки, кровати, столы – все. Большинству из нас такая идея может показаться почти чудачеством. Если бы она пришла нам в голову, мы отмахнулись бы от нее, сочтя ее безумной. Но Бергквист начал вовсе не с идеи «Ледяного отеля». Он приближался к этой идее шаг за шагом, реализовав множество других небольших задумок.

Сначала он открыл небольшую выставку ледяных фигур, пригласив для этого группу японских скульпторов, работающих со льдом. Выставка неожиданно вызвала большой интерес. Следующей зимой Бергквист построил здание из снега и открыл в нем художественную выставку. На третий год он построил ледяной дом и снова устроил в нем выставку, но на сей раз там был еще и ледяной бар, и киноэкран из снега. И тут появились туристы, которые попросили у Бергквиста разрешения переночевать на ледяных кроватях. Они были готовы заплатить за это.

Кто бы мог подумать?! На следующую зиму Бергквист открыл первый «Ледяной отель» – и все потому, что у него были средства, чтобы сделать попытку за попыткой.

Наш мир изменчив и непредсказуем, а это означает, что практически невозможно точно угадать, какой следующий шаг будет успешным. Но вы *можете* это узнать – если попробуете. Только не ставьте все на кон, пока не убедитесь, что в вашей идее есть смысл.

ФРАНС ЙОХАНССОН ЖИВЕТ В БРУКЛИНЕ. ОН АВТОР КНИГИ «РЕШАЮЩИЙ МОМЕНТ» И МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА «ЭФФЕКТ МЕДИЧИ». ФРАНС – ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ MEDICI GROUP, КОТОРАЯ СОТРУДНИЧАЕТ С КРУПНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ, НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПРАВИТЕЛЬСТВАМИ РАЗНЫХ СТРАН МИРА ВО ИМЯ НОВЫХ ПРОРЫВОВ В НАШЕМ МИРЕ, ГДЕ ЦАРИТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.

→ www.themedicigroup.com

Основные выводы

Готовность к риску

Новые идеи и обои для рабочего стола вы найдете на сайте:

→ www.99u.com/opportunity

- **ЦЕНИТЕ СВОЮ СПОСОБНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ**

Помните, что, потерпев неудачу, вы сумеете приспособиться к новой ситуации гораздо успешнее. В провалах часто бывают свои плюсы.

- **ДЕЙСТВУЙТЕ, ЧТОБЫ ПОТОМ НЕ СОЖАЛЕТЬ**

Бойтесь бездействия больше, чем неудачи. Сильнее всего люди сожалеют об упущенных возможностях, а не о постигнутых неудачах.

- **НЕ СТАВЬТЕ ВСЕ НА КОН**

Старайтесь делать небольшие ставки для проверки эффективности своих проектов и идей. Трудно предсказать, что из этого получится. Небольшие ставки дадут вам возможность второй попытки.

- **ОШИБКИ ДАЮТ ИНФОРМАЦИЮ**

Получайте из своих «ошибок» ценную информацию о том, что работает, а что нет. Если вы извлекли какой-то урок, ошибка – это не неудача.

- **НЕ БОЙТЕСЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Не бойтесь задавать себе серьезные вопросы. Неопределенность, неясность и риск – это составляющие творческого процесса.

- **ОСОЗНАЙТЕ СВОИ СПОСОБНОСТИ**

Поймите, что в ваших силах превратить результат любого рискованного шага в успех. Почти каждую ситуацию можно обернуть к своей пользе – надо лишь проявить настойчивость и оригинальность мышления.

Последний обзор

Небольшое размышление о проблемах (и возможностях) потенциала

Улучшенный вариант себя самого

Джек Ченг

Кто это сидит за вашим столом? Этот человек кажется вам знакомым. С расстояния он поразительно похож на вас: у него та же фигура, то же лицо, те же манеры, что и у вас. Но, приблизившись, вы начинаете замечать небольшие различия между ним и вами. Похоже, он более правильно питается и спортом занимается более регулярно. У него чуть лучше осанка и одежда не так измята. Этот человек – улучшенная версия вас самого.

Этот человек знает то же, что и вы. Он добился тех же успехов, что и вы, и совершил те же ошибки. Он стремится развить в себе те же добродетели и подвержен тем же порокам. Этот человек мешкает, как и вы. Он несовершенен. Но разница между ним и вами заключается в том, что он реагирует чуть быстрее, а сила воли у него чуть сильнее. Он немного чаще вас проявляет свои лучшие стороны и чуть реже поддается нежелательным соблазнам. Он чуть быстрее справляется с желанием тянуть резину. И яснее понимает, когда пора сделать перерыв.

Он, как и вы, знает, что заниматься любимым делом трудно, но это стоит того. Он, как и вы, знает, что именно трудности придают любимому делу смысл. Он, как и вы, знает, что если бы все было просто, то ничто не имело бы значения. И не нужно было бы принимать новые концепции и читать новые книги, чтобы справиться со своей работой.

Таким, как он, можете стать вы. У него ваш потенциал. В глубине души вы знаете, что можете стать таким. Он реализует ваши способности и немного пугает вас. Вам с ним некомфортно, но не слишком. Всего лишь неудобно. В каждом из нас живет улучшенный «я». У Брюса Ли таким вариантом был самый опасный человек мира. У Мухаммеда Али – величайший боксер всех времен. Ваш усовершенствованный вариант может быть менее амбициозным. Но только вы знаете, кто он такой.

Лучший вариант – это не нечто раз и навсегда определенное. Он меняется каждую минуту, рождается и умирает с каждым вашим действием и поступком. Каждое действие порождает новые возможности. Ваш оптимальный вариант – это меняющееся, динамичное настоящее, а не замершее статичное прошлое.

Сравнивайте себя со своим лучшим образцом, но не для того, чтобы победить того, кем вы были вчера. А для того, чтобы шагнуть в ногу с человеком, которым вы можете быть прямо сейчас.

Этот человек хочет встретиться с вами. Он знает дорогу. Он говорит: «*Следуй за мной!*» Смело следуйте за ним. Садитесь за стол и вооружитесь – блокнотом и ручкой, палитрой и кистью или мышью с клавиатурой. И отправляйтесь в путь.

Иногда происходят счастливые моменты слияния – моменты, когда вы воссоединяетесь с этим лучшим вариантом себя, когда шагаете с ним нога в ногу. Он сидит за столом и работает, пишет и рисует, и вы сидите за тем же столом и работаете, и пишете, и рисуете. Вы с ним занимаете одно и то же физическое и духовное пространство. Вы полностью поглощены своей работой. И когда вы с ним делаете одну и ту же работу, то становитесь единым целым.

Радость слияния заставляет стремиться к ней все чаще. А когда слияние происходит часто, случается нечто интересное: вы начинаете видеть другой образец – еще более *совершенный*. Этот новый образец чуть впереди вас – точно так же, как до него был предыдущий. И это понятно – ведь нет предела совершенству. Это как механический кролик на бегах охотничьих собак. Но им управляют не столько моторы и микропроцессоры, сколько магические силы, которых наши собачьи мозги не в состоянии понять.

Однако этот человек, как и вы, понимает, что главная радость – в погоне, что счастье – это движение, а самореализация – это постоянное стремление к тому, что пока находится вне досягаемости. Этот человек знает, что смысл жизни – в дороге. И перед ним всегда открыта дорога. И перед вами тоже. И вы это знаете.

ДЖЕК ЧЕНГ – ПИСАТЕЛЬ, ДИЗАЙНЕР И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ. ЖИВЕТ И РАБОТАЕТ В БРУКЛИНЕ. ДЖЕК – АВТОР ОПУБЛИКОВАННОГО ВЕСНОЙ 2013 ГОДА РОМАНА «ЭТИ ДНИ», РАССКАЗЫВАЮЩЕМ О ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ АСПЕКТЕ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ.

→ www.jackcheng.com

«Подумайте, ведь вы хотите этого больше, чем боитесь этого».

БИЛЛ КОСБИ^[42]

Благодарность

Хочу сердечно поблагодарить нашу совершенно невероятную команду, работавшую над этой книгой: Терезу Амабиле, Санни Бейтс, Скотта Белски, Элу Бен-Ур, Майкла Бангея Станьера, Дэвида Беркеса, Джона Кэдделла, Бена Казночу, Джека Ченга, Джонатана Филдса, Джошуа Фоера, Хайди Грант Халворсон, Франса Йоханссона, Стивена Крамера, Стивена Ландауэра, Марка Макгиннеса, Кэла Ньюпорта, Боба Сафьяна, Майкла Швальбе, Тони Шварца, Тину Силиг

и Скотта Г. Янга. Без ваших знаний и опыта этой книги не было бы. Спасибо вам за ваше время, энергию и щедрость.

Не могу не поблагодарить за великолепный дизайн обложки и самой книги одного из основателей компании Behance, нашего главного художника Матиаса Кореа и нашего талантливого дизайнера Раэвин Брэндон.

Я многим обязана энергичному и опытному редактору Кэти Солсбери. Спасибо Кортни Додсон, которая следила за выпуском этой книги. Спасибо редактору компании программы 99U Шону Бланда за тщательную работу с текстом. Спасибо всей команде Behance и Amazon за невероятную поддержку, талант и терпение.

Я хочу от всего сердца поблагодарить Скотта Белски за бесценную помощь в планировании этой серии и – самое главное! – за веру в меня. Я получила возможность возглавить программу 99U в рамках общей миссии компании Behance по развитию творческого начала в этом мире. Это невероятная, потрясающая возможность, за которую я бесконечно благодарна.

ДЖОСЕЛИН К. ГЛЕЙ,
главный редактор программы 99U

О программе 99U

Программа 99U призвана восстановить «недостающее звено», которое мы недополучили в школьной программе. Мы предлагаем лучшие приемы реализации идей. Мы делаем это с помощью интервью, статей и видеопрограмм, которые собраны на нашем удостоенном премии Webby сайте 99u.com. Наша конференция ежегодно проходит в Нью-Йорке. Прочтите наш бестселлер «Как воплотить идеи в жизнь» и обратите внимание на нашу книжную серию, в которую входит книга «Управляйте своим списком дел» и та, которую вы сейчас держите в руках, – «Оптимизируйте свой потенциал».

→ www.99u.com

О редакторе

Главный редактор и директор Джоселин К. Глей возглавила программу 99U, чтобы способствовать воплощению ценных идей в жизнь. Она руководит интернет-сайтом 99u.com и уже получила две премии Webby за создание «Лучшего блога о культуре». Именно благодаря ее усилиям в Нью-Йорке проходит конференция, где выступают такие известные люди, как Джек Дорси, Бет Комсток, Джон Маэда, Джонатан Адлер, Стефан Сагмейстер, Джед Абумрад и многие другие. Джоселин является редактором книжной серии 99U, в которую входит книга «Управляйте своим списком дел» и та, которую вы сейчас держите в руках, – «Оптимизируйте свой потенциал».

До прихода в Behance и 99U Джоселин была ведущим редактором в интернет-компании Flavorpill, занимающейся продвижением новых редакционных продуктов. Она консультировала множество брендов и агентств (от Herman Miller до PSFK, Hufe Inc.) по вопросам стратегии контента и работы в интернете.

→ www.jkgleu.com

Примечания

1. *Kevin Kelly*, «*Techno Life Skills*», *The Technium*, April 28, 2009. http://www.kk.org/thetechnium/archives/2011/04/techno_life_ski.php.

2. *Thomas Friedman*, «*The Start-Up of You*», *New York Times*, July 12, 2011.

3. *Tina Seelig*, *What I Wish I Knew When I Was 20* (New York: HarperOne, 2009) 122.

4. *Mueller, C. M. and Dweck, C. S.* «*Praise for Intelligence Can Undermine Children's Motivation and Performance*». *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 1 (1998): 33 – 52.

5. *Baumeister, Roy F.; Bratslavsky, Ellen; Muraven, Mark; Tice, Dianne M.* «*Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?*». *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 5 (May 1998): 1252 – 1265.

6. *Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle.* «*How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World*». *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (Oct 2010): 998 – 1109.

7. Ivan P. Pavlov, «Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex», *Classics in the History of Psychology*, accessed March 4, 2013, <http://psychclassics.yorku.ca/Pavlov>.
8. Kevin Dunbar, «How Scientists Really Reason: Scientific Reasoning in Real-World Laboratories», in *Mechanisms of Insight*, edited by Robert J. Sternberg and Janet Davidson (Cambridge, MA: MIT Press, 1995), 365 – 395.
9. Brian Uzzi and Jarrett Spiro, «Collaboration and Creativity: The Small World Problem», *American Journal of Sociology* 111, no. 2 (2005): 447 – 504.
10. John James, *The Contractors of Chartres*. 2 volumes. (Wyong, Australia: West Grinstead Publishing, 1979 – 81); John James, *The Master Masons of Chartres* (London, New York, Chartres, and Sydney: West Grinstead Publications, 1990).
11. Roger Coleman, *The Art of Work* (London: Pluto Press, 1988) 15.
12. Jerry Oppenheimer, *Seinfeld: The Making of American Icon* (New York: HarperCollins Publishers, 2002), 116 – 120; Kathleen Tracy, *Jerry Seinfeld: The Entire Domain* (Toronto: Carol Publishing, 1998) 19 – 20.
13. V. S. Chib et al., «Neural Mechanisms Underlying Paradoxical Performance for Monetary Incentives Are Driven by Loss Aversion», *Neuron* 74, no. 3 (May 2012): 582 – 594.
14. K. Gerhart, J. Koziol-McLain, S. R. Lowenstein, G. G. Whiteneck, «Quality of Life Following Spinal Cord Injury: Knowledge and Attitudes of Emergency Care Providers», *Annals of Emergency Medicine* 23 no. 4 (May 1994): 807 – 812.
15. P. Brichman, D. Coates, and R. Janoff-Bulman, «Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?» *Journal of Personality and Social Psychology* 36 no. 8 (1978): 917 – 927; H. Hayward, *Lottery Winners and Accident Survivors: Happiness Is Relative*. Постер представлен на 14-м Ежегодном собрании Сообщества личностной и социальной психологии в Новом Орлеане в 2013 году.
16. Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis* (New York: Basic Books, 2006) 82 – 86.
17. H. R. Kaplan, *Lottery Winners: How They Won and How Winning Changed Their Lives* (New York: Harper and Row, 1978).
18. T. D. Wilson and D. T. Gilbert, «Affective Forecasting», *Advances in Experimental Social Psychology* 35(2003): 345 – 411.
19. D. T. Gilbert et al., «Immune Neglect: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting», *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 3 (1998): 617 – 638.
20. T. D. Wilson et al., «Focalism: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 5 (2000): 821 – 836.
21. K. Savitsky, N. Epley, and T. Gilovich, «Do Others Judge Us as Harshly as We Think? Overestimating the Impact of Our failures, Shortcomings, and Mishaps», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 1 (Jul 2001): 44 – 56; T. Gilovich, V. H. Medvec, and K. Savitsky, «The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One's Own Actions and Appearance», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 2 (Feb 2000): 211 – 222.
22. N. J. Roese and A. T. Summerville, «What We Regret Most... and Why», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, no. 9 (Sep 2005): 1273 – 1285; T. Gilovich, V. H. Medvec, and D. Kahneman, «Varieties of Regret: A Debate and Partial Resolution», *Psychological Review* 105, no. 3 (1998): 602 – 605; T. Gilovich and V. H. Medvec, «The Experience of Regret: What, When, and Why», *Psychological Review* 102, no. 2 (1995): 379 – 395.
23. W. Samuelson and R. Zeckhauser, «Status Quo Bias in Decision Making», *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (1988): 7 – 59.
24. Donald R. Keough, «The Ten Commandments of Business Failure», *Portfolio* (2008): 63 – 64.

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261

