

# ЗМІСТ

<i>Розділ 1.</i> Купіть одного, отримайте двох безкоштовно .....	9
<i>Розділ 2.</i> Цирк догори дригом .....	24
<i>Розділ 3.</i> Бікіні або смерть .....	41
<i>Розділ 4.</i> Будь ласка, вийміть гаманці .....	62
<i>Розділ 5.</i> Таємне ноу-хау Кремнієвої долини .....	77
<i>Розділ 6.</i> Е, ні... Інженерія — то для дівчисьок! .....	104
<i>Розділ 7.</i> Як зробити з лимонаду гелікоптер .....	121
<i>Розділ 8.</i> Намалюйте мішень довкола стрілки .....	139
<i>Розділ 9.</i> А це буде на іспиті? .....	160
<i>Розділ 10.</i> Експериментальні артефакти .....	175
<i>Подяки</i> .....	185

## **КУПИТЬ ОДНОГО, ОТРИМАЙТЕ ДВОХ БЕЗКОШТОВНО**

**Я**к ви діяли би, щоб заробити грошей, якби все, що мали, — це п'ять доларів і дві години? Саме таке завдання я запропонувала студентам на одному зі своїх занять у Стенфорді. Кожна із чотирнадцяти команд отримала конверт із п'ятьма доларами — «стартовим капіталом». Я пояснила, що можна витратити скільки завгодно часу на планування, однак щойно вони розкриють конверт — матимуть лише дві години на те, щоб заробити якомога більше грошей. Завдання студенти отримали в середу по обіді, а завершити його мали до вечора неділі. Тоді ж, у неділю ввечері, кожна команда мала надіслати мені слайд з описом того, що вони зробили, а в понеділок по обіді команди-учасниці мали по три хвилини, щоб представити свої проекти у групі. Я спонукала студентів проявити завзяття: не проминати сприятливих можливостей і нагод, сумніватися в усталених поглядах, витискати максимум з обмежених ресурсів і застосовувати творчий підхід.

А що зробили б ви, якби отримали таке завдання? Коли я ставлю це запитання у більшості груп, хтось зазвичай викрикує: «Поїхав би до Лас-Вегаса!» чи «Купив би лотерейний білет!». Такі репліки аудиторія зазвичай зустрічає гуч-

ним реготом. Цим хлопцям довелося б неабияк ризикнути задля мізерного шансу отримати великі гроші. Ще одна поширена пропозиція — організувати мийку автомобілів чи взятися продавати лимонад, витративши п'ять доларів на придбання вихідних матеріалів. Непоганий варіант для тих, кому цікаво за дві години, що пішли на витрачання грошей, заробити лише кілька доларів. Але більшість моїх студентів знайшла спосіб вийти далеко за межі шаблонних рішень. Вони серйозно поставилися до заклику піддати сумніву усталені погляди, виявляючи водночас розмаїття можливостей, щоб отримати максимально допустимий зиск.

Як їм це вдалося? Відповідь проста: команди, що заробили найбільше грошей, навіть не чіпали тих п'яти доларів. Студенти зрозуміли, що концентруючись на грошах, занадто звужають свої можливості. Збагнувши, що п'ять доларів — по суті те саме, що нічого, вони вирішили поглянути на питання під іншим, ширшим кутом зору: як можна розжитися грошима, якщо починати цілковито з нуля? Ці команди стали більш спостережливими, звернулися до власних обдарувань і дали волю творчості, щоб виявити проблеми, з якими стикалися самі або ж бачили, як з ними стикаються інші. Можливо, учасникам команд ці труднощі були не новиною, але раніше студенти не замислювалися над тим, як дати собі з ними раду. Ці проблеми хоч і муляли, однак не конче були в центрі уваги. Проте, занурившись у них і працюючи над їхнім розв'язанням, команди-переможці заробили понад шістьсот доларів, а середній прибуток із п'ятидоларової інвестиції склав чотири тисячі відсотків! А зважаючи на те, що чимало команд узагалі не використовували стартовий капітал, то рентабельність їхніх проектів була нескінченна.

Що ж зробили студенти? Усі команди продемонстрували виняткову винахідливість. Одна з груп виокремила про-

## ЦИРК ДОГОРИ ДРИГОМ

**Ч**ому в повсякденному житті більшість з нас не розглядає проблеми як можливості? Чому для того, щоб розширити межі своєї уяви, згаданим вище командам студентів знадобилося навчальне завдання? По суті, нас не вчать іти назустріч проблемам. Нас учать, що їх треба уникати або ж скаржитися на них. Якось, виступаючи на конференції для керівників у сфері бізнесу, я показала кілька відеороликів із Турніру інновацій.

Пізніше того самого дня до мене підійшов головний виконавчий директор однієї з компаній і сказав, що хотів би повернутися до навчання, де мав би виконувати завдання із гнучкими умовами й стикатися з викликами, які дозволили б йому розвинути творчий потенціал. Я збентежено подивилася на нього.

Майже переконана: він і в реальному житті щодня має справу з викликами, упоратися з якими йому допоміг би творчий підхід. На жаль, чоловік не усвідомлював, що ці ідеї легко застосовні до його життя й бізнесу, — мої завдання він сприймав як щось таке, що може відбуватися лише в контрольованому науковому середовищі. Звісно ж, це зовсім не так і так узагалі не має бути.

Щодня ми можемо випробовувати себе. Інакше кажучи, можемо обирати, крізь яку призму дивитися на світ, адже кожен свіжий погляд дозволяє побачити проблему в новому світлі. Що завзятіше ми беремося за проблеми, то більш упевнено і вправно вчимося їх розв'язувати. І то краще бачимо в них нові можливості.

Напевно, ставлення є визначальним чинником наших досягнень. Справжні новатори сміливо беруться за розв'язання проблеми й перевертають звичні уявлення догори дригом. Чудовим прикладом такого інноваційного підходу є Джефф Гокінс. Сконструйований ним електронний органайзер PalmPilot став справжнім проривом у плануванні людьми свого життя. Джефф дуже перейнявся створенням маленьких персональних комп'ютерів, легко доступних для загалу. Це була масштабна мета, на шляху до якої винахідник без кінця поставав перед новими викликами. Фактично він визнає, що бути підприємцем означає без кінця стикатися з великими труднощами й шукати нестандартних способів їх подолання.

Проблеми у Джеффа почалися відразу: перший продукт, який випустила компанія Palm, — Zoomer — із тріском провалився. Замість того щоб змиритися з поразкою, Джефф разом із командою зателефонували клієнтам, які придбали Zoomer, і тим, що купили кишеньковий персональний комп'ютер (КПК) компанії-конкурента AppleNewton, і розпитали, на що покупці очікували. Клієнти відповіли: очікували, що пристрій плануватиме їхні складні робочі графіки й допоможе об'єднати кілька календарів в один. І тут Джефф зрозумів, що Zoomer конкурує радше з паперовими календарями, аніж з іншими електронними пристроями. Такий неочікуваний зворотний зв'язок, що йшов урозріз із початковими уявленнями Гокінса, виявився дуже корис-

## БІКІНІ АБО СМЕРТЬ

**З**наний психолог Беррес Фредерік Скіннер писав, що людську поведінку можна розглядати як адаптивну до окремої особи, до сукупності спадкових чинників або до суспільства загалом\*. Однак ці три сили часто конфліктують між собою, створюючи неабияку напругу. Вагому роль у нашому житті відіграють суспільні правила, які створюють уряди, релігійні громади, роботодавці, школи, сусіди й наші сім'ї. Оскільки всі ці суспільні групи активно впливають на нас, ми часто опиняємося в ситуаціях, коли змушені йти наперекір установленим правилам, щоб задовольнити власні бажання чи спонуки, властиві нам як виду. Соціальні норми й правила створено для того, щоб світ довкола нас став більш упорядкованим і передбачуваним і люди не завдавали одне одному шкоди.

Але що, як правило — це насправді просто рекомендація? І коли, власне, рекомендації перетворюються на приписи? Щодня певні зовнішні вказівки диктують усім нам, що робити, письмові інструкції скеровують нашу поведінку, а суспільні норми спонукають діяти в чітко окреслених

---

\* "Selection by Consequences", Science, vol. 213, 31 July 1981.

межах. Ми створюємо чимало приписів для себе, які значною мірою підтримують інші люди. Ці приписи міцно вплітаються в канву нашого життя, за допомогою уявних ліній ми встановлюємо допустимі межі власних дій, і ці лінії часто обмежують нас значно жорсткіше, аніж правила, насажені суспільством загалом. Нашу поведінку визначає рід діяльності, рівень доходу, місце проживання, авто, яким ми кермуємо, освіта й навіть гороскоп. І кожне з таких визначень замикає нас у межах певних уявлень про те, хто ми є і що можемо робити. Пригадується відомий вислів із фільму «Моя вечера з Андре», де йдеться про те, що ньюйорківці — «водночас наглядачі і в'язні і, як наслідок, вони більше не спроможні полишити тюрму, яку самі ж і звели, чи навіть просто побачити, що перебувають у ній». Ми завжди самі зводимо навколо себе тюрми, а правила, які вигадуємо, замикають нас у межах чітко відведених ролей, не даючи розгледіти безмір можливостей. А що, як поставити свої закостенілі уявлення під сумнів? Які будуть наслідки — хороші й погані, — якщо зійти з приписаного шляху? Що статися з тими, хто порушує правила?

Ларрі Пейдж, один зі співзасновників Google, якось прочитав лекцію, у якій спонукав аудиторію вивільнятися з установлених меж, відкидаючи поняття неможливості як таке\*. Тобто мислити якомога масштабніше. Ларрі зауважив, що часто великі цілі досяжніші, аніж дрібні, бо останніх можна досягти доволі обмеженою кількістю способів, а отже, більша ймовірність того, що щось піде не за планом. Коли ж мета значна, на її реалізацію залучають більше ресурсів, а отже, є більше способів її втілення. Це цікава думка. Уявіть, що ви хочете дістатися із Сан-Франциско

---

\* Відео з Ларрі Пейджем можна переглянути на [ecorner.stanford.edu](http://ecorner.stanford.edu).

## БУДЬ ЛАСКА, ВИЙМІТЬ ГАМАНЦІ

**П**еред виходом на пенсію мій батько був успішним корпоративним управлінцем. Він піднявся кар'єрними сходами від молодого інженера до менеджера, а згодом і керівника вищої ланки, обіймав найвищі посади в кількох великих міжнародних компаніях. З дитинства я звикла до того, що батько постійно просувався по службі: від віце-президента до виконавчого віце-президента, а тоді до старшого виконавчого віце-президента тощо. Його підвищували приблизно кожні два роки, мов за годинником. Я завжди захоплювалася досягненнями батька, і він був для мене чудовим взірцем.

Зважаючи на вищесказане, мене неабияк здивувало, що батько розсердився, коли я показала йому свою нову візитку. «Тіна Сіліг, президент», — значилося на ній. Я саме започаткувала власну справу й надрукувала собі візитки. Батько подивився на картки, тоді перевів погляд на мене і сказав: «Ти не можеш отак призначити сама себе президентом». У його практиці завжди треба було чекати, поки тебе призначать на керівну посаду, а не висувати себе самостійно. Батько був так глибоко занурений у світ, у якому на більш відповідальну посаду вас має призначити хтось



інший, що коли я нарекла себе президентом сама, його це неабияк збентежило.

Із такого роду світосприйняттям я стикаюся постійно. Наприклад, коли двадцять років тому я сказала подрузі, що хочу написати книжку, вона запитала: «А з чого ти взяла, що в тебе вийде?». Подруга навіть уявити собі не могла, як можна взятися за таке без благословення якоїсь авторитетної персони. Я ж, навпаки, відчувала, що мені це до снаги. Звісно, такий план здавався вельми честолюбним, та чому б не спробувати? Тоді ще не було популярних книжок про те, які процеси (з хімічного погляду) відбуваються в їжі під час приготування. Я б охоче почитала таку книжку, а оскільки нічого такого не знайшла, вирішила написати її сама. Я не мала фахових знань у цій галузі, проте як науковець вважала, що зможу розібратися з темою по ходу справи. Написала детальну пропозицію, кілька пробних розділів, розіслала свої напрацювання кільком видавцям і невдовзі уклала угоду про співпрацю.

Коли моя перша книжка побачила світ, я була здивована, як мало видавець переймався її просуванням, і вирішила створити компанію, що допомагала б авторам привертати більше уваги до їхніх творів, а читачам — дізнаватися про книжки, потенційно цікаві для них. І знову-таки чимало людей запитали, чому я вирішила, що можу заснувати таку компанію? Це було, безперечно, щось цілком нове для мене, однак я подумала, що зможу розібратися. Тож у 1991 році, за кілька років до появи Всесвітньої павутини, я заснувала BookBrowser. Моя ідея полягала у створенні для відвідувачів книгарень системи кіосків, де можна було б поєднати книжки з уподобаннями читачів. На своєму комп'ютері Mac я створила прототип за допомогою HyperCard, програми, що давала користувачам змогу покликатися з однієї

## ТАЄМНЕ НОУ-ХАУ КРЕМНІЄВОЇ ДОЛИНИ

**Я** прошу студентів скласти «провальне» резюме — те, у якому зібрані всі їхні найбільші лажі — особисті, професійні й навчальні. Водночас вони мають зазначити, чого навчилися з кожного із цих провалів. Лишень уявіть здивування студентів, звиклих, що їх завжди просять демонструвати свої успіхи. Однак після завершення роботи над цим резюме вони усвідомлюють, що саме сприйняття свого досвіду крізь призму власних невдач навчило їх осмислювати ці поразки. Насправді навіть роки по тому багато хто з моїх колишніх студентів продовжує оновлювати резюме провалів наряду зі звичайним резюме досягнень.

Цю вправу я запозичила в Ліз Кісенветер із Пенсильванського університету. Ця ідея видалася приголомшливою, щойно я про неї почула. За допомогою цієї вправи можна швидко продемонструвати, що невдачі — важливий складник процесу нашого зростання, особливо коли ви розширюєте межі своїх здібностей, робите щось уперше чи йдете на ризик. Ми наймаємо людей із досвідом не лише за їхні успіхи, а й за їхні невдачі. На помилках учаться, і, припустившись помилки одного разу, ви, найімовірніше, не зробіте цього знову. Також невдачі є ознаками того, що ви