

Как найти, нанять, удержать и развить
творческие таланты

Нолан Бушнелл и Джин Стоун



Как найти, нанять, удержать и развить
творческие таланты

Нолан Бушнелл и Джин Стоун



Нолан Бушнелл и Джин Стоун
В поисках нового Стива Джобса:
Как найти, нанять, удержать и
развить творческие таланты

*Посвящается Стиву Джобсу и другим
творческим людям в моей жизни*

FINDING THE NEXT STEVE JOBS
HOW TO FIND, HIRE, KEEP, AND NURTURE CREATIVE TALENT
BY NOLAN BUSHNELL
WITH GENE STONE

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

© 2013, Nolan Bushnell and Gene Stone

© Перевод на русский язык, ДМК Пресс, 2014

* * *

«Человек, который дал поколению игру Pong, теперь дает новому поколению советы, касающиеся построения карьеры. Книга Нолана Бушнелла является смелым и проникательным путеводителем для тех, кто пытается ориентироваться в новом мире труда».

Дэниел Х. Пинк,

автор книг To Sell Is Human («Человечный подход к продажам») и Drive («Драйв»)

«Нолан – гений и очень щедрый человек. Как и у большинства гениев, делящихся своими секретами, его секреты просты и доступны любому, кто имеет мужество их воспринять».

Сет Годин,

автор книги The Icarus Deception («Обман Икара»)

Введение

В 1980 году моя компания Chuck E. Cheese's процветала, и я сорил деньгами. Я купил очень большой дом на Марсовом поле в Париже, прямо между Эйфелевой башней и Военной школой. Это был удивительный шестиэтажный дом площадью 15 000 квадратных футов с мраморными лестницами и бассейном в подвале. В то время у нас с женой не было никакой мебели, так что мы подумали: почему бы не заполнить дом людьми?

Так мы и сделали. Мы устроили грандиозную вечеринку, пригласив всех, кого я знал в Chuck E. Cheese's и в другой моей компании, Atari, а также всех моих старых друзей. Как ни странно, на новоселье в Париже приехало гораздо больше людей, чем на вечеринку, которую я незадолго до этого устраивал в своем доме в городе Вудсайд, Калифорния. Праздник длился от заката почти до рассвета.

Около 9 часов вечера я заметил в дверях своего бывшего сотрудника из компании Atari – Стива Джобса. Я улыбнулся, а Стив закатил глаза, вероятно, он был несколько ошарашен размером дома. В то время пока я переживал грандиозный период своей жизни, Стив оставался таким же, как и всегда: не особенно великим парнем.

«Привет, – сказал я ему, – рад, что ты смог приехать».

«Если ты устраиваешь вечеринку в Париже, я ни за что ее не пропущу, – ответил он. – В любом случае, мне нужен был отпуск».

Я спросил, как долго он пробудет в городе, и он сказал, что несколько дней.

«Тогда давай позавтракаем завтра», – предложил я, и он согласился.

Во время разговора я заметил, что Стив изменился со времени нашей совместной работы в Atari. На самом деле при каждой последующей встрече он выглядел более взрослым и одевался все лучше. В этот вечер он был одет в свои обычные джинсы Левис 501, но, что примечательно, они были чистыми. И хотя его волосы были по-прежнему длинными, он на самом деле вымыл их, перед тем как прийти.

Кроме того, манеры Стива были безупречны. Казалось, будто он воспитал себя. Хотя он был отличным сотрудником в Atari, никто не мог сказать, что он отлично вел себя с людьми.

В то время его новая компания Apple была уже довольно успешной с объемом продаж около ста миллионов долларов, однако этот показатель даже близко не приближался к показателям Atari или Chuck E. Cheese's. В 1980 году выручка компании Atari составляла около двух миллиардов долларов, а выручка компании Chuck E. Cheese's – около пятисот миллионов. Я еще не жалел о том, что отказался от третьей части собственности Apple, хотя уже начинал думать, что это могло оказаться ошибкой.

Я очень гордился Стивом и чувствовал себя причастным к его успеху. Компания Atari во многом ему помогла. Мы продавали ему компоненты компьютера и микропроцессоры по себестоимости – на самом деле практически все ранние компоненты устройств Apple поступали из Atari без наценки. Модулятор Apple, очень сложное устройство, позволявшее подключать компьютер Apple II к телевизору, был создан на основе наших разработок.

Стив и я провели следующий день вместе. Я показал ему свои любимые места, в том числе кафе «Два мага», где мы в течение нескольких часов говорили о творчестве. Я сказал ему, что в Париже возникли мои лучшие идеи: «Здесь есть что-то, наталкивающее на великие мысли». Он согласился с этим.

Затем мы в течение нескольких часов гуляли по городу. Я продолжал показывать свои любимые достопримечательности, однако Стива больше всего интересовали две вещи: творчество, которое он ощущал, и архитектура.

«Действительно здорово видеть так много проявлений творчества, – сказал он. – Так много людей, которые зарабатывают на жизнь, занимаясь любимым делом». Он рассуждал о парижских салонах, которые посещали писатели и художники. Затем он сказал, что «компьютер позволит еще большему количеству людей проявить творчество».

Примерно в это же время Стив начал воспринимать компьютер в качестве велосипеда для наших умов. «Если вы посмотрите на список самых быстрых животных, то вы не найдете в нем человека, – сказал он, – однако если вы дадите ему велосипед, то он сможет выиграть гонку».

Архитектура города также очаровала его. Он видел простоту и единый стиль зданий, многие из которых имели семь или восемь этажей

и были сделаны из одинакового желтого камня. Исходящая от них элегантность и согласованность вселяли чувство гармонии.

Я не воспринимал Париж с точки зрения простоты и единообразия. Однако Стив считал, что вы могли спуститься на парашюте в любом месте города и понять, что вы находитесь именно в Париже. «Существует не много городов, где вы могли бы это сделать, – отметил он. – Здешняя архитектура является отличительным знаком всего города».

Именно этой парижской простоте должна была подражать компания Apple.

После долгой прогулки мы снова зашли в кафе. Я заказал капучино, а Стив заказал себе чай – он был настоящим чаеманом. Я спросил его, как, по его мнению, обстояли дела в Apple, и он признался, что считает компанию недостаточно инновационной. Он не был доволен выпускаемой продукцией и пытался представить, как должны выглядеть компьютеры следующего поколения и какие инновации могли возникнуть вместе с ними.

«Как понять, что будет представлять собой следующий прорыв?» – спросил он.

Я ответил: «Ты должен быть в курсе всего, что происходит, и уметь адаптироваться к этому. В твоём случае следует выявить то, что людям нравится в самых последних высокопроизводительных компьютерах, когда деньги не играют решающей роли, а затем найти способ сделать эти вещи дешевыми и доступными».

«Ну, именно этим я и занимаюсь», – ответил он, давая понять, что Apple II предназначался для того, чтобы «сделать доступной вычислительную мощьность». Я согласился. Во многих отношениях компьютер Apple II был мощнее мэйнфреймов IBM десятилетней давности.

Мы говорили на многие другие компьютерные темы, от скорости обработки данных до 16-битной архитектуры. В основном мы пытались предсказать будущее. Стива занимала эволюция продуктов Apple. «Как оставаться впереди всех?» – задавался он вопросом.

«Тебе следует мысленно перенестись в будущее и спросить себя: “Что должен уметь делать мой компьютер?” – сказал я. – “Что он не может делать сейчас из того, что я от него хочу?”».

Он кивнул. «Мы пытаемся сделать это. Однако это трудно. Очень

сложно найти людей, которые могут думать таким образом».

Он также был убежден, что его конкуренты постоянно копировали Apple: «Существуют паразиты, готовые присвоить все, что мы придумали», – кипятился он.

Я сказал ему, что подражание является формой комплимента, он это понял.

Затем он вздохнул. «Все хотят, чтобы я один выдавал все идеи. Так сильную компанию не построить».

Он объяснил, что ему необходимо, чтобы в компании генерировалось больше творческих решений. Мы оба признали, что инновации являлись ключом к будущему и то, что инновации должны были исходить от всех людей в Apple, а не только от главы компании.

Тогда я понял, что Стиву Джобсу требовалось найти других Стивов Джобсов.

Мы провели остаток дня, обсуждая вопросы, связанные с творчеством. Я тогда дал Стиву десятки советов, многие из которых он записал. Я считал, что тоже должен записать их и опубликовать в виде книги.

Сейчас, три десятилетия спустя, я это сделал.

* * *

Одной из идей, которую мы со Стивом обсуждали, было понятие правила. Мы оба считали, что творчество не может процветать при наличии строгих правил. Таким образом, книга, которую вы читаете, не содержит правил. Вместо этого она содержит так называемые «понги».

Слово «понг» возникло вместе с видеоигрой, которую я создал с моим другом, инженером Алом Алкорном, в 1972 году.

Понг – это совет, а в случае с данной книгой – совет, призванный помочь усовершенствовать творческий процесс. Он применяется только там, где совет полезен или необходим, в отличие от правила, применяемого в любой ситуации.

Видимо, поэтому большинство правил не работает. Ситуации бывают разные. Необходима гибкость. Если вы попытаетесь применить одни и те же правила к каждому человеку или обстоятельству, вы окажетесь в бесплодной пустыне. В такой среде ростки творчества будут чахнуть и умирать. Постоянное применение жестких правил душит воображение.

Например, когда я был генеральным директором компании Atari и еще достаточно молодым, чтобы попытаться установить правила – сотрудникам было запрещено приводить в офис своих собак. В конце концов, на рабочих местах было достаточно хаоса и без них. Однако в то время мы нашли блестящего инженера, который так сильно любил свою собаку, что был готов отказаться от предложения работать с нами, если бы мы не разрешили приводить ее на работу. Если бы мы не ослабили ограничение, то не смогли бы нанять этого человека и воспользоваться его выдающимися творческими способностями.

Однако исключение не решало эту проблему. Когда другие сотрудники увидели, что этот человек пришел на работу со своей собакой, они тоже захотели привести своих питомцев. Нам нужно было найти такой выход, который не позволил бы рабочему месту превратиться в псарню. Так мы приняли соломоново решение: другим сотрудникам не разрешалось приводить своих собак на работу *каждый* день, но они могли это делать в особых случаях. Все согласилось. Проблема была решена.

В конце концов, мы так полюбили собаку этого инженера, что решили «нанять» ее, дав ей значок и присвоив номер сотрудника. Тогда же мы объявили, что другие собаки также могут быть наняты на работу в случае соответствия определенным требованиям. Еще одно правило было нарушено. Когда-нибудь я напишу книгу о том, как нанимать творческих собак.

По правде говоря, не существует правил, одинаково применимых ко всем, – и это правило является единственным исключением из правила о том, что никаких правил нет.

Таким образом, далее следует пятьдесят один понг, которые помогут вам и вашей компании создать среду, в которой может процветать творчество.

Почему творчество?

Потому что без творчества ваша компания не достигнет успеха. Эта концепция может и не удивляет, однако удивительным является то, как мало компаний осознают это или пытаются что-то с этим поделать. Творчество является главным двигателем любой компании. С творчества все начинается, из творчества берется энергия для движения вперед. Без этого заряда ничего не может происходить.

Конечно, в некоторых отраслях об этом знают больше, чем в других.

Голливуд, игровая индустрия, издательское дело – все они должны оставаться на вершине своих рынков. Pong была потрясающей видеоигрой, однако после того, как вы поиграли в нее десять тысяч раз, вам хотелось перейти к другой игре. «Звездные войны» были замечательным фильмом, но после нескольких просмотров вы были готовы к новому и другому кино. В индустрии развлечений творческие люди – это не просто важные члены команды – они главные.

Практически все остальные типы компаний являются в равной степени зависимыми от творчества. Они просто не знают об этом.

Причиной этой зависимости является конкуренция. Практически каждая компания сталкивается с некоторой формой конкуренции. Все ваши конкуренты пытаются улучшить продукт, услугу, концепцию, они создают новые рынки, совершенствуют процессы, сокращают расходы и делают свой бизнес более эффективным. Вот, что делают хорошие компании. Те, которые этого не делают, однажды осознают, что их обошли, и уходят из бизнеса. Как сказал гуру менеджмента Питер Друкер: «Единственным источником устойчивых конкурентных преимуществ является способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты».

Скорость важна. Эпоха, когда компании медленно развивались, годами изучали свое место в бизнес-ландшафте и медленно изменялись, закончилась. Сегодня компании должны радикально перестраиваться каждые несколько лет, просто чтобы оставаться конкурентоспособными.

Дело в том, что технологии и Интернет изменили бизнес-ландшафт навсегда. И темп изменений ускоряется с каждым годом. Подумайте о том, что произошло за последние несколько десятилетий. Письмо, которое когда-то доходило до адресата за три дня, теперь попадает в почтовый ящик за три секунды. Трансатлантическое сообщение, ранее требующее для своей передачи использования дорогостоящего телекса, теперь может передаваться нажатием кнопки на смартфоне. Личные встречи, когда-то требующие недель планирования и преодоления многих километров, теперь могут проводиться мгновенно с помощью программы Skype. Раньше, если вы хотели провести тестирование рынка, вам требовалось более трех недель на сбор и анализ данных. Сейчас вы можете закодировать и проверить свою идею с помощью Интернета за один день.

Идеи возникают быстрее, знание распространяется быстрее, конкуренты реагируют быстрее. Поэтому не имеет значения, что делаете вы или ваша компания. Скорее всего, вам придется измениться, и снова измениться, и снова. Вы можете продавать мыло, и оно всегда будет нужно потребителям, однако вид нужного им мыла изменится, так же, как и его упаковка, запах и его роль в их жизни.

Мир меняется, и вам необходимо убедиться, что вся компания формирует ваш продукт в соответствии с запросами нового общества, и это новое общество создается, хотите вы этого или нет. Ключ к выживанию в этом новом мире – это творчество.

Таким образом, каждая компания должна убедиться, что она постоянно превосходит себя, поскольку эффективный запуск нового процесса или вывод проекта на рынок требует времени. Немногие компании могут внедрять инновации моментально. Необходима способность двигаться быстро. Эта способность существует только там, где процветает творчество.

Кроме того, открытость к творчеству должна присутствовать на всех уровнях вашей компании. Творчество заключено не в одном человеке и даже не в нескольких. Оно должно быть «посажено» во всей компании, иначе оно не зацветет нигде.

Человек, который выявляет проблему, является частью творческой цепи. Человек, который думает о решении, также является частью цепи. Человек, который внедряет решение, является еще одной частью цепи, как и человек, который затем перемещает это решение в массы с помощью маркетинга или производства.

Все эти ДНК-подобные связи должны быть установлены, чтобы появились плоды творчества. Каждый из вовлеченных в процесс людей является по-своему творцом. Каждый должен сосредоточиться на своей части работы, иначе ничего не будет сделано, и идеи останутся бесполезными.

Например, я помню одно прекрасное воскресное майское утро, когда Стив Джобс посетил мой дом в городе Вудсайд. Стив заварил индийский чай в пакетиках, который он возил с собой, а я пил свой обычный эспрессо маккиато. Затем мы дошли до секвойной рощи позади моего дома и сели на наши любимые камни. Стив сказал, что получает слишком много признания за творчество Apple. Я сказал ему, что это чувство естественно, и что так же было и со мной, пока я

управлял компанией Atari. Люди всегда приписывали мне изобретение игры Pong, хотя, по сути, Ал Алкорн разработал большую часть новшеств, которые сделали игру такой замечательной.

Я лишь увидел большой рынок для игры, а затем приступил к реализации плана, который я создал. Точно так же компьютерный дизайн Стива Возняка, одного из основателей Apple, мог быть прорывным, однако именно Стив Джобс смог увидеть весь его потенциал. «Вы оба вывели продукт на рынок, не имеет значения, кому припишут его создание», – сказал я Стиву.

Творчество должно пронизывать всю компанию, и оно приведет к успеху в том случае, если множество людей на своих местах будут направлять его, начиная от Стивов Джобсов в начале цепи и заканчивая потенциальными Стивами Джобсами в ее конце, которые однажды станут архитекторами вашего будущего. Без этих людей, направляющих ваше воображение и вашу компанию, нет будущего.

Перерождение

Многие успешные компании ушли из бизнеса, потому что были не в состоянии изменяться вместе со временем. Однако другие компании смогли переродиться и в результате добиться процветания. Например, ювелирная компания Tiffany & Co начиналась с магазина канцелярских товаров. Производитель телефонов Nokia когда-то представлял собой бумажную фабрику. Конгломерат-холдинг Berkshire Hathaway начался как производитель текстильных изделий. Компания Kutol Products производила мыло и очиститель для обоев в Цинциннати. Когда продажи очистителя пошли на спад, компания переделала продукт в массу для лепки Play-Doh, более двух миллиардов банок которой было продано в конечном итоге. Существует компания 3M (начавшая свою жизнь как Миннесотская горнодобывающая и производственная компания, продававшая минерал корунд), которая разработала и вывела на рынок более 55 000 различных видов товаров. Эта компания практически заново открывает себя каждые десять лет: около трети годовой выручки компании поступает от продуктов, которым менее пяти лет.

Часть I

Как найти и нанять нового Стива Джобса

1. Сделайте рабочее место рекламой своей компании

Компания Atari не находила Стива Джобса. Мы сделали так, чтобы ему было легко найти нас. Хорошая компания является постоянной рекламой для самой себя.

В середине 1970-х годов Atari была не просто крупной компанией. Наша причудливая среда поощряла творческих людей, и эти люди действовали как живой рекламный щит для компании. Они много говорили об Atari, о том, что она делала, о ее продуктах, но в основном о том, насколько весело было работать там.

Например, в то время когда вестибюли большинства предприятий были такими же теплыми и доброжелательными, как морг, наш главный вестибюль представлял собой галерею игровых автоматов. Мы зарабатывали на жизнь, создавая игры. Почему бы не сделать их доступными для всех? Все люди в них играли, и им это нравилось, и они рассказывали об этом своим друзьям.

На самом деле весь вестибюль был украшен секвойями и папоротниками, из-за чего он был похож скорее на экзотические джунгли, чем на корпорацию. Это тоже помогло создать впечатление места, где цвело воображение.

Я не помню, кто был ответствен за подобное оформление главного входа, однако это не проблема с памятью. В компании Atari топ-менеджмент уполномочивал сотрудников предпринимать интересные действия без разрешения. Поэтому, хотя я уверен, что оформление вестибюля было создано кем-то очень талантливым, я, вероятно,

никогда не знал, кем именно.

Все, что создавалось в Atari, было отражением веселой и располагающей среды, однако, вероятно, ничто так сильно не говорило об этом, как наши пятничные пивные вечеринки на задней погрузочной платформе. Эти вечеринки состояли из нескольких бочонков пива, пиццы и музыки, так что они практически ничего не стоили. Иногда мы платили за живое выступление до пятидесяти долларов. Эти праздники были наградой за выполнение плана продаж, который мы всегда выполняли, и отличным способом собрать всех вместе – действительно всех, от руководителей до людей, занятых на производстве. Мы общались, пили пиво и совершенно потрясающе проводили время (см. понг 21).

Эти вечеринки стали синонимом корпоративной культуры. Вскоре мы начали приглашать на них тех, кого собирались принять на работу. Это давало нам возможность увидеть человека в спокойной обстановке, и, что более важно, это показывало ему или ей, насколько здорово было работать в нашей компании.

Сегодня, если вы хотите больше узнать о компании, вы посещаете ее сайт. Как правило, вы переходите на страницу, приглашающую вас узнать больше о фирме и возможностях трудоустройства. Это самая скучная страница, которую вы видели за всю вашу жизнь. Одного взгляда на нее достаточно, чтобы понять, что работа в этой компании будет ужасной.

Я прямо сейчас могу назвать несколько компаний, работать в которых не так уж и плохо, однако их сайты настолько скучны, что они не могут побудить посетителя попытаться устроиться туда на работу. Если вам нужны обычные сотрудники, то вы представляете свою компанию как обычное рабочее место. Если вам нужны творческие работники, то вы демонстрируете творчество. Тем не менее немногие компании готовы делать это. Большинство из них не хочет рисковать, и эта косность видна на их сайтах.

Имидж вашей компании является либо объявлением о принятии на работу, либо антирекламой. Рассмотрим ее название. Когда Стив Джобс и Стив Возняк пытались придумать название для своей компьютерной компании, Джобс подрабатывал на ферме в штате Орегон и сидел на фрукторианской диете. Он считал, что слово «Apple» («Яблоко») звучит мирно и дружелюбно для пользователя – это те характеристики,

которые отражали философию их компьютеров. Однако когда они объявили о своем выборе, над названием начали смеяться. «Название компании должно быть солидным, как Hewlett-Packard или International Business Machines, – говорили люди. – Apple? Это глупо». Однако в долгосрочной перспективе название Apple оказалось чрезвычайно полезным в создании и поддержании имиджа творческой компании.

Чувство юмора, воплощенное в названии, на протяжении всей истории пронизывало компанию насквозь. Имидж Apple говорил о ней как о классной компании, производящей классные товары. Этот имидж в итоге оправдал себя.

Когда концепция «компания как реклама» применяется правильно, она позволяет поддерживать творческую атмосферу, которая привлекает творческих людей в качестве клиентов и в качестве сотрудников.

Еще один способ показать миру, что ваша компания является творческой и интересной, – придумать странные названия должностей. Кому нужны исполнительные вице-президенты и помощники менеджеров? В калифорнийской компании TOMS, которая на каждую проданную пару обуви отдает одну пару нуждающемуся ребенку, нет традиционных названий. Основатель компании Блейк Микоски является Главным дарителем обуви.

Другая компания, которая сама себя рекламирует, также занимается продажей обуви. Компания Zappos продает обувь через Интернет. В ее штаб-квартире около отдела кадров висит знак, изображающий человека с прической «маллет», подписанный «Спереди – бизнес, сзади – вечеринка». Посетители страницы о трудоустройстве на их веб-сайте находят эксцентричное «музыкальное видео о семье Zappos», в котором сотрудники крутят хула-хуп, делают сальто назад и носят костюмы хот-дога и бутылки с кетчупом. На этой странице также показаны бои с игрушечным оружием и конкурсы караоке и поедания печенья Oreo, являющиеся частью корпоративной культуры. Репутация Zappos как одного из самых лучших мест для работы означает, что туда принимается только один процент соискателей.

Большая часть жизни тратится на создание подходящей экосистемы. У каждого человека она своя. У меня своя, у вас – своя. Каковы ваши ценности, ради чего вы живете? Каковы ваши увлечения? Каковы ваши причуды? И самое главное, в каких условиях вы можете развиваться? Все это определяет вашу личную экосистему. Точно так же у компаний

есть своя экосистема, которая отражает выбор, сделанный управляющим, директорами и десятком главных сотрудников. Экосистема вашей компании является ее живой рекламой.

Те первые десять человек в компании образуют ядро, вокруг которого будет формироваться корпоративная культура. Десяти человек достаточно для того, чтобы этот процесс начался. Все остальные, скорее всего, подстраются под установленный порядок. В нескольких моих компаниях были один или два исключения, и я обнаружил что, если о них не позаботиться, не изменить их или не избавиться от них на ранней стадии, то они могут сформировать токсичный отросток, который однажды превратится в атрофированную ветвь вашей компании.

Однажды я попытался изменить ДНК целой компании. В начале 1990-х я купил фирму, которая производила некоторые интересные товары и в то же время имела ужасную корпоративную культуру. Компания испытывала спад на протяжении пяти лет, и самые творческие люди ушли. Мне следовало уволить 90 % персонала, но я этого не сделал. Я думал, что смогу изменить компанию. Я ошибался. Сотрудники никак не могли сойти со своего нахоженного пути. На каждый предлагаемый шаг вперед находилось пять человек, которые сопротивлялись изменениям. Корпоративная экосистема была заражена. Это было одной из моих худших неудач.

Секреты

Люди любят секреты. Творческие люди *очень* любят секреты. Это весело, интересно, и это добавляет изюминку в любую корпоративную культуру. В компании Apple всегда поддерживали таинственность. Как сотрудник Apple вы осознаете, что ваши друзья за пределами компании умирают от желания узнать о следующем продукте, даже если вы на самом деле ничего не знаете. Вам даже не обязательно быть в курсе происходящего, чтобы веселиться, – окружающие предполагают, что вы все знаете, и поскольку вы все равно не можете ничего сказать – вы в полной безопасности.

Некоторые другие компании, вроде разработчиков видеоигр Activision и Electronic Arts, тоже хорошо умеют нагнетать атмосферу таинственности. Они скрывают особенности своих будущих прорывов, и их сотрудникам нравится то, что им не разрешается говорить об этом. Быть посвященным в тайну весело вне зависимости от того, ребенок вы

или взрослый.

2. Проявляйте гибкость

Управлять творческими людьми – это все равно, что пасти котов. Вы можете пытаться сколько угодно, но в конце концов потерпите неудачу. Поэтому вместо установления удручающих правил создайте организацию, известную своей гибкостью. Креативщики начнут выползать из своего уютного логова в поисках места, где они смогут осесть. Вы никогда не сможете по-настоящему контролировать их, но если вы создадите для них хорошую рабочую атмосферу и будете проявлять гибкое руководство, то сможете ожидать отличных результатов, которые осчастливят вас, их самих, вашу компанию и остальные заинтересованные стороны.

Альтернативой является создание жестких, стандартизированных условий, которые могут устроить только стандартизированных и косных людей.

Например, когда Стив Джобс начал работать в Atari, он хотел иметь возможность ночевать в офисе. Кроме охраны в помещении у нас была установлена сигнализация. Если бы сотрудники спали под столами и по ночам передвигались по помещению, то сигнализация срабатывала бы постоянно. Поэтому у нас было правило: никакой ночевки в офисе.

Однако Стив был настойчив. Он непременно хотел ночевать на работе, в противном случае он собирался уволиться. Его друг Стив Возняк тоже. Наш начальник охраны настаивал, чтобы мы этого не допускали. В конце концов, мы разрешили ночевку в офисе и стали полагаться только на охранников для обеспечения безопасности, поскольку мы хотели создать комфортные условия для Стивов.

Вскоре Стивы принесли раскладушки и стали хранить их под своими столами, чтобы иметь возможность работать до 3 часов ночи, а затем поспать часов пять или шесть. У нас не было места, где можно было принять душ или искупаться. Они не возражали. Они не верили в купание.

Как только мы разрешили ночевку, мы обнаружили, что некоторые другие сотрудники, которым приходилось преодолевать длинный путь до дома, также предпочитали оставаться в компании. Так мы добавили

душевые кабины в одну из уборных. Некоторые из сотрудников на самом деле любили принимать душ. А мы любили их за это.

Нашим инженерам нравилась их новая возможность работать столько, сколько они хотели. Однажды перед особенно важной выставкой более двадцати из них работали допоздна и ночевали в компании. Производительность была невероятной.

Мое растущее осознание необходимости проявлять гибкость было подвержено экстремальному испытанию, когда в другой моей компании я обнаружил, что свободная комната позади котельной была оккупирована двумя инженерами, которые решили жить в ней на постоянной основе. Они перевезли туда довольно много своих вещей, купили электрическую плиту и сэкономили кучу денег на аренде и транспортных расходах. Я решил оставить их в покое. Как раз тогда начали появляться лофты для жилья и работы, которые сегодня являются неотъемлемой частью стартапов. В некоторых компаниях Силиконовой долины существуют спальни, что позволяет сотрудникам тратить столько времени на работе, сколько им необходимо.

Говорят, что многие люди, работающие в сфере высоких технологий, не могут сбалансировать личную жизнь и работу. На это можно посмотреть с другой стороны: их занятие настолько интересно, что порой трудно понять, работа это или игра. Творческие проекты производят подобное вдохновение.

Дело в том, что когда вы пытаетесь создать в компании атмосферу творчества, вам нужно ослабить жесткие правила и дать вашим креативщикам возможность расти. Создайте компанию, известную своей свободой, и творческие люди придут к вам сами.

Примечание: существуют определенные ситуации, в которых правила должны оставаться правилами. Например, в Atari один из рабочих в сборочном цехе хотел принести на работу оружие. Чтобы быть справедливыми, мы действительно рассмотрели эту идею, вместо того чтобы немедленно ее отвергнуть. Однако менеджер владельца пистолета отметил, что дисциплинировать вооруженных сотрудников гораздо труднее, чем невооруженных. Политика запрета на огнестрельное оружие осталась в силе. Таким образом, даже правило об отсутствии правил должно иметь исключения.

3. Подходите к рекламе творчески

Было время, когда с вакансиями все было просто: вы размещали объявление в газете и надеялись на лучшее. Однако какие бы слова они не использовали, объявления большинства компаний сводились к следующему: «Требуется менеджер среднего звена для скучной работы. Зарплата маленькая. Не обращайтесь внимания».

В Atari мы решили пойти другим путем, используя рекламный слоган «Играйте в игры, зарабатывайте деньги». Он хорошо работал, как и слоганы «Делайте игры, которые делают деньги, и оставляйте немного себе», «Странная работа с играми каждый день» и «Развлекайтесь сильнее, чем когда-либо».

У нас также был предусмотрен особый отпуск: после каждых семи лет работы сотрудники награждались свободным летом. Я считал, что каждому необходимо время на подзарядку. Мы рекламировали это следующим образом: «Целое лето шалостей каждые семь лет с полной оплатой».

Это тоже хорошо работало.

Рекламируя свою компанию, вы не можете просто выйти с объявлением, которое констатирует факты. Вам нужно создать уникальный имидж и слоган. Так, в компании Chuck E. Cheese's мы использовали смешную рекламу вроде «Работай на крысу, заработай много сыра», «Делай тесто, веселись, делай бабки».

Факт: у веселых людей, как правило, больше творческих способностей, чем у невеселых.

Сегодня можно размещать рекламу не только в газетах. Вы можете выбрать любую площадку, начиная с системы Google и заканчивая сервисом Monster.com. Однако объявлений о работе в настоящее время так много, что вашему объявлению будет трудно выделиться, если вы не предпримите согласованных (и творческих) усилий. К сожалению, большинство компаний этого не делает.

Я готовлюсь к поиску сотрудников для моего следующего предприятия, и когда я буду готов, мы создадим необычное объявление и разместим его на YouTube. Любой компании, которая ищет креативщиков, следует рассмотреть возможность создания серии странных или интересных видеороликов, которые могут распространяться подобно вирусу. Видео может быть плохим или даже

дилетантским, но оно привлечет внимание и покажет людям, что у вашей компании есть чувство юмора (и очень плохие актеры).

Я также постараюсь, чтобы сайт предприятия и страница с вакансиями были веселыми и интересными. Может быть, мы покажем там недавно нанятого сотрудника и его лабрадора-ретривера. Возможно, мы превратим процесс подачи заявления в игру, пародию на безмозглый подход большинства компаний к подбору персонала. Или мы попросим нынешних сотрудников создать смешное или странное видео, которое покажет, что люди в компании умеют весело проводить время. Опять же, видео не обязательно должно быть хорошим. Оно просто должно быть веселым. Если вы можете заставить потенциальных сотрудников улыбнуться, вы уже на пути к нахождению своих креативщиков.

Не так давно производитель компьютерных игр Red 5 Studios переманил талантливых сотрудников из других компаний, записав личные сообщения и отправив их своим 100 перспективным работникам. Это позволило компании заполнить три основные должности, сэкономить на поиске кадров и получить много положительного внимания от всех (за исключением компаний, чьих сотрудников они переманили).

Другой пример: немецкий филиал рекламной компании BBDO, который искал копирайтеров в одном из университетов, творчески подошел к рекламе. Обыграв представление о том, что молодые художники часто пишут свой первый шедевр на салфетке, компания напечатала свое объявление о наборе персонала на салфетках и распространила их в университетской кафетерии. После раздачи двух тысяч салфеток они получили примерно четыреста звонков.

А вот один из моих любимых примеров: австралийский филиал мебельной компании IKEA создал объявление о трудоустройстве в виде смешной «инструкции по сборке карьеры», которая помещалась в упаковку многих товаров. Благодаря этому они получили 4285 заявлений, а «собрать» карьеру удалось 280 сотрудникам.

Разумеется, творческие люди, отвечающие на подобные объявления, тоже могут использовать нетрадиционный подход. Кто-то рассказал мне историю о недавно нанятом молодом человеке, которого вызвал начальник. «Когда вы ответили на наше объявление, вы сказали, что у вас есть пятилетний опыт работы, – сказал начальник. – Мы проверили ваши данные, и выяснили, что это ваша первая работа. Как вы можете

это объяснить?»

«Ну, в вашем объявлении говорилось, что вы ищите кого-то очень творческого», – ответил молодой человек.

4. Нанимайте вдохновленных и энергичных людей

Главной чертой, отличающей Стива Джобса от остальной массы сотрудников, был его страстный энтузиазм. У него была только одна скорость: полная.

Это была главная причина, по которой мы его наняли.

Когда вы нанимаете энергичных людей, вы получаете сотрудников, вокруг которых можно построить целый отдел. Однажды я нанял женщину, которая пришла в наш офис практически без опыта работы. Однако ее энтузиазм был настолько очевиден, что, хотя ей было всего девятнадцать лет, мы наняли ее, чтобы она помогала нам с выставками. Как бы мало времени не оставалось до события, этой женщине всегда удавалось добиться того, чтобы каждый ковер был вычищен, каждая коробочка распакована, а каждый стенд установлен. К тому времени, когда ей исполнилось двадцать лет, она управляла целым отделом. В настоящее время у нее своя собственная компания.

Одна из причин успеха компании Atari заключается в том, что мы всегда искали и брали на работу таких людей. Вы можете обучить сотрудников тому, как следует работать в компании, но вы не можете научить их работать с энтузиазмом. В конечном счете именно энтузиасты внесут наибольший вклад в успех вашего дела.

Не так давно я познакомился с женщиной на лос-анджелесском салоне Mindshare, где специалисты в таких областях, как кино, телевидение, техника и архитектура, собираются раз в месяц, чтобы послушать выступающих, поделиться опытом и просто хорошо провести время. Эта женщина загнала меня в угол и выудила столько информации об образовательном проекте, над которым я в то время работал, что у меня создалось впечатление, будто меня допрашивал правительственный агент.

Я понятия не имею, почему раскрыл ей так много секретов. Однако, выслушав меня, она выдала двадцать отличных маркетинговых идей.

Затем она попросилась на работу. Я был настолько впечатлен ее напористостью, что нанял ее в тот же момент. Теперь, будучи одним из «затравочных кристаллов» моей новой образовательной компании, она контролирует наше веб-присутствие и управляет нашим отделом маркетинга. Она тоже имеет одну скорость: полную.

Как определить, что перед вами энтузиаст? Это похоже на замечание Поттера Стюарта, члена Верховного суда США, о порнографии – трудно определить, но вы точно узнаете, когда увидите. Вы увидите это в глазах. Стив Джобс всегда смотрел другим людям прямо в глаза, он не болтал и был полностью сосредоточен на настоящем моменте. На собеседовании энтузиасты не отводят взгляд. Как и Стив, они смотрят вам прямо в глаза, зная, что их работа заключается в том, чтобы убедить вас нанять их.

Во время разговора энтузиасты не болтают о себе и не задают вам множество вопросов, они говорят о компании. Они провели исследование и знают, что хотят обсудить, будто они написали сценарий, перед тем как прийти на встречу. Они входят в кабинет, готовые говорить о своих идеях, а не о своем резюме.

С другой стороны, один из лучших способов выявить соискателей без энтузиазма – послушать, как они описывают свою жизнь. Они, как правило, обвиняют кого-либо. Задайте им вопрос о нескольких предыдущих работодателях, и вы многое обнаружите.

Например: «Почему вы были уволены с последнего места работы?»

Хороший ответ: «Мои навыки не соответствовали новому направлению деятельности, и я не смог достаточно быстро переучиться. Это была моя вина».

Плохой ответ: «Поссорился с начальником».

Рассмотрим еще один вопрос: «Почему вы получали плохие оценки?»

Хороший ответ: «Я слишком много времени тратил на вечеринки. Если бы я осознавал всю важность получения хороших оценок, я бы этого не делал».

Плохой ответ: «Мои родители отказались платить за мое обучение, так что мне пришлось работать на двух работах, пока я был в колледже».

Некоторые из этих оправданий могут соответствовать истине, однако энтузиасты не используют их. Они говорят о том, что они *хотят*

и могут *сделать*, а не оправдываются за то, что еще этого не сделали.

Каждый раз при встрече с потенциальными сотрудниками, будь то коктейль или официальное собеседование, расспросите их об увлечениях. Для тех, у кого их нет, молчание может быть болезненным. Речь тех, у кого они есть, будет подобна прорыву плотины. Вы получите цунами информации о том, чего до этого момента не знали. Это не имеет значения. То, что будет сказано, гораздо менее важно, чем то, как это будет сказано. Человек может увлекаться чем угодно, от африканских трубказубов до музыкального стиля зайдеко. Не имеет значения, если увлечение не соответствует вашей миссии. Вы можете направить этот энтузиазм на достижение своей цели, но вы не сможете создать его из пустоты.

5. Не обращайтесь за вниманием на дипломы

Я считаю, что мы как общество переходим от оценки академических достижений к оценкам личных заслуг.

Диплом о высшем образовании, например, является довольно бессмысленным показателем. Он всего лишь говорит о том, что человек обладает некоторым упорством, которое помогло ему закончить университет. Больше ни о чем это не свидетельствует. Окончание колледжа, – само по себе не признак ума. Это может означать, что человек был достаточно сообразительным, чтобы сдать экзамен, а затем, набрав хороших оценок, забыл все, что он узнал.

За годы работы я обнаружил, что многие из лучших креативщиков не оканчивали колледжа. Стив Джобс бросил учебу, как и Стив Возняк, как основатель Microsoft Билл Гейтс, основатель DreamWorks Studios Дэвид Геффен, основатель Facebook Марк Цукерберг, дизайнер одежды Коко Шанель, мультипликатор Уильям Ханна и многие другие.

Я не рекомендую людям бросать учебу. Колледж может быть замечательным опытом с точки зрения образования и социализации. Я рекомендую работодателям прекратить использовать диплом о высшем образовании как определяющий критерий для принятия решения о найме. Глупо настаивать на том, чтобы все соискатели имели ученую степень. Многим творческим людям сложно мириться с часто глупыми

занятиями, связанными с получением диплома.

В исследовании 2008 года, опубликованном в журнале *The Journal of Marketing Education*, было высказано предположение о том, что большая часть знаний, полученных студентами по их специальностям, теряется в течение двух лет. Студенты, получавшие отличные оценки, фактически теряли свои знания более быстрыми темпами, чем те, кто получал удовлетворительные оценки.

Вместо того чтобы задавать соискателям очевидные вопросы об их занятиях и учителях (любой человек может ответить на них, особенно если это его очередное интервью), я бы задал несколько необычных вопросов, на которые они не могут ответить, но могут высказать интересные догадки, используя ряд логических заключений.

Например, я часто спрашивал потенциальных сотрудников, сколько фунтов риса съедается в Китае за год. Это тест на знание численности населения Китая и количества пищи, съедаемой за один прием. Самые умные люди, вероятно, могут прикинуть число, достаточно близкое к правильному ответу. Я не знаю правильного ответа, мне все равно. Более важным для меня является возможность наблюдать процесс решения проблемы.

Испробуйте этот прием: задавайте вопросы, над которыми людям придется поразмышлять. Понаблюдайте за ними. (Обратитесь к понгу 19 для получения более подробной информации о вопросах.)

Вот еще один тест, который я люблю использовать: приведите человека в комнату с доступом к ресурсам, однако сделайте так, чтобы они не были очевидными. Посмотрите, как люди находят ответы. Сегодня я предоставляю соискателям доступ к Интернету, раньше я оставлял им несколько справочников и телефон. Я говорил им, что то, как они найдут ответ, не имеет значения, самое главное – получить его. Те, кто звонил в библиотеку или другу, были находчивы. Те, кто не мог решить, что делать, – нет.

Когда имеешь дело с инженерами, вместо того чтобы задавать вопросы, я мог попросить их подключить пару выключателей в верхней и нижней части лестницы. Это очень просто, однако если у инженера недостаточно любопытства, чтобы выяснить, как это делается, то это говорит о том, что этот человек может быть инженером по образованию, но у него отсутствует ген настоящего исследователя.

С помощью этих вопросов и тестов вы пытаетесь выяснить, обладает

ли человек любопытством и находчивостью. Я не знаю творческих людей, которые не были бы сверхлюбопытными. У любопытных людей большой круг интересов и обширная база знаний во многих областях. Эта черта не имеет ничего общего с образованием. Это показатель врожденного интеллекта.

6. Узнайте о хобби

Один из лучших способов узнать об увлечениях человека – это спросить о его хобби, в частности о тех, которые требуют большого количества времени, усилий или интеллектуальных затрат.

Например, я был радиолобителем, как и большинство гиков в 1950-х и 1960-х годах. Технология любительской радиосвязи была продвинутой, но доступной, и если вам удавалось собрать подобное устройство, то вы могли бесплатно поговорить с кем-нибудь в Европе, в то время как трансатлантический телефонный звонок стоил двадцать долларов (довольно много для того времени). В этом было и другое преимущество – вы могли общаться и учиться у людей по всему миру.

Свою первую работу я получил в электротехнической и радиоэлектронной компании Амрех, ставшей пионером в использовании видеомэгнитофонов. Там я освоил ремесло видеотехники. Мой босс, Курт Уоллес, нанял меня отчасти благодаря тому, что он был впечатлен моим хобби.

Возьмем Ала Алкорна, самого творческого инженера, которого я когда-либо встречал. Мне часто приписывают создание вещей, которые изобрел он. Он постоянно работал над сторонними проектами, создавая небольшие безделушки, которыми он очень гордился. Его увлечения, которые сводились в основном к машинам, отражались в его страсти к работе.

Я помню, как нанял одного человека, который произвел на меня впечатление тем, что без умолку говорил о своем увлечении созданием моделей поездов. Он отвел большую часть своего подвала под модель железной дороги, что довольно необычно для Калифорнии, где большинство домов не имеют подвалов. Он объяснил, что не стал бы жить в доме без него. Его увлечение поездами в конечном итоге пригодилось при создании нашего джойстика. На самом деле своими

золотыми руками он мог создать любой небольшой механизм, который нам требовался.

Один соискатель пришел ко мне с самым сложным дизайном игры из тех, что я когда-либо видел, дополненным сложными рисунками и правилами. Я подумал, что сама по себе игра была ужасной, но этот пример его увлечения созданием сложных игр был замечательным. Мы наняли его.

Другой заявитель предложил создать игру для курильщиков марихуаны: по сути, все сводилось к красивым картинкам,двигающимся синхронно с музыкой. Поскольку я знал, что многие из моих сотрудников курили травку, я решил, что из этого могло что-то получиться. Я нанял его, и мы создали эту игру. Она стала полным провалом, но, по крайней мере, мы шли в ногу со временем. (Дело было в Северной Калифорнии в начале 1970-х.)

Хобби – это не просто признак увлечения и творчества. Когда у вас есть хобби, вы постоянно расширяете свой кругозор. Например, сотрудник, который любил модели поездов, изучал макеты разных эпох, чтобы выбрать тип поезда, который он хотел воссоздать. В конце концов, он заинтересовался процессом, при котором сжигаемый уголь преобразуется в пар и приводит поезд в движение. Тонкости процесса расширения газа могут не показаться нужным знанием, однако человек, интересующийся этим, однажды может создать персонажей пиццерии, оживляемых с помощью пневматики.

В самом деле, когда я нанял первых инженеров в Chuck E. Cheese's, я понятия не имел, что в конечном итоге мы сможем создать поющих и танцующих животных. Когда пришло время это сделать, эти сотрудники смогли решить задачу благодаря разнообразию своих интересов и увлечений.

В деловом мире вы найдете множество людей, которые полагаются на хобби, чтобы повысить производительность. Стивен Джиллетт, исполнительный вице-президент и главный операционный директор компании Symantec (ранее президент компании Best Buy Digital и исполнительный вице-президент интернет-направления Starbucks), публично заявил о том, что его одержимость ролевой онлайн-игрой World of Warcraft помогает ему в решении рабочих задач. Некоторые даже создают собственный бизнес на основе своих хобби. Американская предпринимательница австралийского происхождения

Меган Дакетт, работавшая в компании, специализирующейся на организации мероприятий, начала шить в свободное время. Создав обивку декоративных гробов для вечеринки своего работодателя по случаю Хэллоуина, она поняла, что обнаружила свою нишу. Дакетт ушла с работы в 1996 году. К тому времени доход, поступающий от ее сторонних проектов, превысил ее зарплату. В 2011 году выручка ее компании составила 6,2 миллиона долларов.

Творческих людей объединяет страсть к разнообразным знаниям. Это то, что ими движет. Серьезные хобби являются признаком этой страсти. В книге «Откуда берутся хорошие идеи: Естественная история инноваций» автор Стивен Джонсон пишет: «Такие легендарные новаторы, как Франклин... и Дарвин, обладают некоторыми общими качествами интеллекта – определенной быстротой ума, безграничным любопытством, а также другой определяющей чертой – у них огромное количество увлечений».

7. Используйте сотрудников в качестве ресурса

Одним из лучших способов найти креативщиков является делегирование. Слишком часто люди стараются добиться полномочий, чтобы иметь возможность нанимать сотрудников на работу. Затем они начинают упиваться этой властью. Они не любят ни с кем делиться.

Если поиск сотрудников не является конфиденциальным, то, чтобы найти креативщиков, попросите других креативщиков помочь вам. Существующие сотрудники – это целая сокровищница. Используйте их в качестве ресурса, чтобы найти людей, с которыми они работали ранее. В конце концов, работая с другими, вы можете лучше осознать их способности.

У каждого человека есть небольшой список тех, с кем они хотели бы поработать вновь, а также тех, с кем они больше не хотят иметь ничего общего. Получите от людей эти списки.

Такой способ найма постепенно становится частью ДНК компаний Силиконовой долины. Я и сам практиковал его в Atari. Я ободрал Амрех как липку. Трое из моих лучших сотрудников – Ал Алкорн, Стив Бристоу и Стив Майер – пришли из Амрех, как и около двадцати

других сотрудников. Я нанял даже медсестру из Амрех, которая, как мне сказали, была исключительной. Это было задолго до того, как нам понадобилась медсестра. Я просто хотел, чтобы такой исключительный человек работал на нас.

После основания Apple Стив Возняк стал переманивать сотрудников со своего предыдущего места работы, из компании Hewlett-Packard, а Стив Джобс – из Atari, так же безжалостно, как я когда-то из Амрех. Я потерял нескольких действительно хороших людей. Одним человеком, которого они не смогли заполучить, был Рон Уэйн, блестящий инженер-механик, которому предложили стать партнером в Apple. Он отказался. Рон уже работал над запуском нового бизнеса, и у него были определенные обязательства. Ему не хотелось брать на себя дополнительные обязанности. Если бы он согласился на ту работу, то сегодня его доля стоила бы около двадцати миллиардов долларов.

8. Избегайте клонов

Большинство отделов кадров, по их словам, пытаются нанимать разнообразных сотрудников. Это хорошо. Однако есть и другой важный вид разнообразия, о котором в этих отделах не подозревают, – творческое разнообразие. Департаменты по работе с персоналом имеют тенденцию снова и снова нанимать одних и тех же людей. Это люди, которые, вне зависимости от расы, религии и убеждений, учатся в одних и тех же школах, верят в одни и те же идеалы и одинаково одеваются.

К сожалению, большинство компаний стремится к однородности. Однако однородность не способствует творчеству. Вам не нужна однородная компания, где все сотрудники являются взаимозаменяемыми. Вам нужна компания, подобная колючему шару, каждый из шипов которого представляет собой исключительного человека.

Корпоративная культура пытается сточить шипы. Большинству компаний нужен гладкий шар. И, чтобы сделать шар гладким, они избавляются от тех, кто мыслит нестандартно, то есть тех, кто мог бы сделать компанию успешной.

Если у вас есть отдел кадров, спросите у людей, которые там работают, сколько из инженеров компании бросили школу, сколько

из маркетологов имеют татуировки во всю руку и сколько из копирайтеров носят странную одежду. (Не удивляйтесь, если в ответ вы услышите: «Ни одного».) Если вы являетесь руководителем, скажите своим людям, что, вместо того чтобы нанимать безупречно одетых выпускников вузов, в этом месяце вы хотите, чтобы они приняли на работу тех, кто бросил учебу. Без привычных дипломов им придется придумать интересные способы выявления действительно выдающихся соискателей. Это очень сложно. Но это может окупиться сторицей.

Найм творческих сотрудников связан с принятием риска. Поэтому, если вы только что основали компанию, вероятно, вашей первой задачей является нахождение креативщиков, которые могут нанимать других креативщиков.

Берегите людей с розовыми волосами

Эклектика сильно недооценена на современном рынке труда. Не позволяйте вашей компании дискриминировать людей, которые одеваются по-другому, красят волосы в розовый цвет или носят странные украшения. Небольшое безумие в выборе одежды является преимуществом. Каждая компания нуждается в физическом и интеллектуальном разнообразии. Как уже говорилось, такие люди, как правило, являются творческими.

Также имейте в виду, что если вы пытаетесь продать свой продукт или услугу клиентам с розовыми волосами или многочисленными татуировками, но при этом не нанимаете таких людей, то вы не узнаете, как достучаться до них.

Некоторые из лучших людей, которых я когда-либо нанимал, могли показаться весьма странными. Например, человек, который создал микросхему для игры Pong, Гарольд Ли, был огромного роста, водил огромный затейливо украшенный Harley, имел длинную седеющую бороду и длинные всклокоченные волосы, которые он вряд ли когда-либо мыл. Гарольд был блестящим разработчиком микросхем. Но я уверен, что ему было бы чрезвычайно сложно получить работу в компании IBM.

9. Нанимайте несносных людей

В современной бизнес-среде общепринятой истиной является то, что приятный сотрудник – хороший сотрудник. Однако неприятные сотрудники могут быть самыми лучшими.

Необузданное высокомерие неприятно. Тем не менее в некоторых случаях высокомерие человека бывает обоснованным, поскольку он действительно является самым умным и поэтому точно определяет свою ценность для вашей компании. Вам может не нравиться, когда он прямо *говорит* вам об этом, однако при возникновении сложной проблемы такие люди вам очень пригодятся.

Вы можете подумать, что высокомерные люди будут плохо влиять на моральный дух в коллективе, однако это не обязательно. На самом деле они могут сделать работу в офисе более веселой. Вы привыкаете говорить, закатывая глаза: «Пусть Джордж займется этой проблемой». Несносная личность Джорджа становится общей шуткой. Джорджу все равно, что люди не любят его, он всю жизнь знал об этом. В самом деле, некоторые из таких Высокомерных Джорджей, которых я знал, считали свою непопулярность знаком отличия.

Тем не менее в вашей компании не должно быть слишком много Высокомерных Джорджей. Если каждый человек является «самым умным», то понятие «самый умный» теряет смысл. К счастью, действительно умных и высокомерных людей не так уж и много, и вам определенно следует нанять их.

Когда вы примите его на работу, можете предупредить других сотрудников: «Джордж начинает работать с понедельника. Никому из вас он не понравится. Это и не обязательно. Однако он гений и поможет нашей компании стать лучше. Не пытайтесь пригласить его на обед».

Так или иначе Джордж, вероятно, не захочет идти на обед с вашими сотрудниками. Он может закатить глаза, когда вы заговорите с ним о своих интересах, потому что он знает, что его увлечения гораздо интереснее.

Примите Джорджей всего мира. Они будут искать вашу компанию, если узнают, что смогут найти там убежище. Стив Джобс понимал, что в Atari ему позволят творить, каким бы высокомерным он ни казался. Вероятно, каждый человек имеет творческий потенциал, но только высокомерные люди уверены в себе настолько, чтобы заразить своими творческими идеями других. Стив всегда был уверен в своей правоте и был готов работать сильнее и дольше, чем другие люди, у которых,

возможно, тоже были хорошие идеи, но которые прогнулись под давлением обстоятельств.

10. Нанимайте сумасшедших

Между творчеством и безумием существует очень тонкая грань. Я не говорю о клиническом безумии – в этом нет ничего хорошего. Однако существует своего рода функциональное безумие, которое должно обитать в вашем творческом отделе, это безумие, исходящее от сотрудников, которые все время придумывают дурацкие идеи, безумно звучащие концепции и понятия.

Проблема большинства компаний заключается в том, что чем безумнее идея, выдвигаемая креативщиками, тем меньше шансов, что она будет одобрена и реализована. Тем не менее некоторые из лучших идей, потрясших мир, были приняты криками: «Это совершенно сумасшедшая идея!»

Честно говоря, большую часть жизни люди считали меня сумасшедшим. Все думали, что моя идея основать Atari была безумной. Мои помощники в компании Ampex отвели меня в сторону, чтобы сказать, что идея играть в игры на видеоэкране была смехотворной – в то время единственными изображениями на видеоэкране были телевизионные. Даже идея локального создания изображения считалась сумасшедшей. Я помню, как один очень умный человек спросил меня, как телеканал узнавал, когда кто-то переключался на игру Pong. И, конечно, идея с говорящими животными, населяющими гигантские пиццерии, тоже считалась безрассудной. Даже сейчас, когда я рассказываю о Chuck E. Cheese's, люди смеются.

Разумеется, не все мои безумные идеи были реализованы. Сумасшествие должно возникать в подходящее время. В 1980-х годах, когда я работал над идеей создания домашнего робота-компаньона (см. понт 29), люди считали, что идея с маленькими роботами, бегающими по дому, была абсурдной. Оказалось, что технологии не были к этому готовы. Однако сегодня я не сомневаюсь, что однажды у нас в домах появятся персональные роботы. На мой взгляд, глупо представлять будущее без них. Однако меня удивляет реакция людей, когда я красноречиво высказываюсь по этому вопросу.

С другой стороны, когда я говорю о машинах-роботах, едущих самостоятельно, люди смотрят на меня как на сумасшедшего, хотя эти автомобили появятся через каких-то пять лет. Над этими технологиями работают Google, BMW и несколько японских компаний. Как только стоимость станет приемлемой, эти машины появятся.

Люди говорили: «Безумие!», услышав о таких вещах, как телефон, – «Почему вы хотите поговорить с кем-то, кого вы даже не видите, когда вы можете просто пойти к этому человеку домой?», «Самолет? Безумие! Если бы людям было предназначено летать, Бог дал бы нам крылья!», «Автомобиль? Безумие! От него слишком много шума, и он постоянно ломается. Купи лошадь, ненормальный!»

Когда Джефф Безос решил открыть книжный интернет-магазин в начале 1990-х годов, он не мог найти финансирование. А в итоге Amazon.com стал очень успешным. Возьмем историю Сары Блэйкли, которая отрезала нижнюю часть колготок и создала новый продукт. Затем она получила патент и попыталась найти кого-то, кто бы поддержал ее идею. Все сказали: «Безумие!» Наконец, она нашла партнера, а в 2000 году начала продавать то, что она назвала Spanx. Сейчас Блейкли в списке миллиардеров Forbes.

Почти все творческие идеи могут сначала показаться сумасшедшими. Большинство людей не имеют творческого воображения, поэтому не могут понять, о чем им говорят. И люди, как правило, боятся того, чего не понимают. Это еще больше усугубляет проблему. Однако если вы не сможете найти людей, которые кажутся сумасшедшими по сравнению с нормой, то вы, вероятно, не сможете создать творческую организацию.

Возможно, Бёрд был самым креативным и сумасшедшим человеком, которого я когда-либо нанимал. Он был ростом 2 метра 6 см и весом 68 кг, у него были длинные руки и ноги. Никогда мы еще не видели таких худых людей. Своими движениями он напоминал птицу, отсюда его прозвище.

У Бёрда была одна скорость: быстрая. Он бегал на работу и с работы, которая находилась в нескольких километрах от его дома. Во время ливня он ездил на автомобиле Volkswagen Beetle, все стороны которого были окрашены в разные цвета. Когда он выбирался из него, он был подобен шести цирковым клоунам, вылезаящим из маленькой машины, – казалось невероятным, что эти длинные конечности могли

поместиться внутри, и еще менее вероятным – что они могли выбраться наружу.

Бёрд превратил свой кабинет в мастерскую, состоящую в основном из столов, расставленных вдоль стен, и пространства около двух квадратных метров, где он стоял. Все столы были расположены таким образом, чтобы он мог работать на них стоя.

Бёрд говорил с сильным славянским акцентом, и его было почти невозможно понять, поэтому он никому не мог объяснить свои идеи. Однако он умел создавать прототипы. Многие из его хитроумных устройств были непонятны даже с прототипом. Однако каждые несколько месяцев он выдавал гениальную идею. В то время мы занимались созданием игрушек, и он смог придумать действительно поразительные функции для наших электронных животных. Например, ему удалось найти способ заставить наших кошек мурлыкать с помощью деталей стоимостью тридцать центов. Сумасшедший гений!

Как и Стив Джобс, Бёрд нашел Axlon, а не наоборот. Он слышал о том, что я мог понять его идеи, и поэтому он обосновался в моей компании игрушек с коробкой своих вещей и ждал возможности попасть на собеседование со мной. Он отказался от встречи с кем-либо еще. Он работал у нас, пока его не депортировали обратно в Хорватию.

У Стива Джобса тоже были сумасшедшие идеи. Вспомним iPod. Во время его создания у Apple были серьезные проблемы с компьютерами. Вероятно, усилия следовало направить на улучшение операционной системы. Однако вместо этого Стив направил свою энергию и ресурсы на разработку аудиоплеера. Ни одна другая компьютерная компания даже подумать об этом не могла. Представьте, что компания Dell занялась музыкальным бизнесом! Я знаю, что многие люди в Apple считали Стива сумасшедшим, когда они слышали о его планах. Однако они сработали. Да еще как!

Сумасшедшие идеи

«Совершенно невозможно, чтобы благородные органы человеческой речи были заменены неблагородным бесчувственным металлом».

– Жан Буйо, член Французской академии наук на демонстрации фонографа, 1878 год.

«Летающие машины не могут быть тяжелее воздуха».

– Лорд Кельвин, президент Британского королевского общества, 1895 год.

«Лошадь останется навсегда, автомобиль – это просто временная причуда».

– Президент Мичиганского сберегательного банка, посоветовавший адвокату Генри Форда не вкладывать средства в Ford Motor Company, 1903 год.

«Я считаю, что существует рынок приблизительно для пяти компьютеров».

– Томас Дж. Уотсон, Председатель совета директоров IBM, 1943 год.

«Видео не продержится на рынке больше шести месяцев. Людям скоро надоест каждый вечер глазеть в фанерный ящик».

– Дэррил Занук, глава 20th Century Fox Studios, 1946 год.

«Потенциальный мировой рынок для копируемых аппаратов составляет максимум 5000 штук».

– Компания IBM – основателям Херох, объясняя, почему рынок копируемых аппаратов не достаточно большой, чтобы организовывать производство, 1959 год.

«У обычного человека нет причин иметь дома компьютер».

– Кен Олсен, президент Digital Equipment Corporation на конвенции Всемирного общества будущего, 1977 год.

11. Найдите тех, над кем издеваются

Многие творческие люди верят в себя и свои способности. Они с детства знают, что умнее остальных, и часто это так. Именно поэтому они могут быть такими невыносимыми (см. понг 9).

Однако над многими другими творческими людьми часто издевались за то, что они были другими, имели необычные идеи или странно одевались. Другие дети все время смеялись над ними. Учителя пытались «вправить им мозги». Родители отчаялись сделать их «нормальными».

Лишь некоторые дети противостояли остальным. Ничто не заставляет людей подстроиться под норму быстрее, чем боязнь боли, издевок или насмешек. Боль является хорошим мотиватором.

Как и другие дети, учителя и родители могут выбить творчество из детей, компании могут выбить творчество из своих сотрудников, заодно разрушив их уверенность в себе. Это особенно верно, когда личность человека построена вокруг творчества. Практически невозможно сохранять чувство собственного достоинства, если вы предлагаете интересную идею за идеей, а ваша компания отказывается принимать какую-либо из них. Еще хуже, если компания смеется над ними.

Подобная реакция также является издевательством. Каким разочарованным и несчастным это делает творческого человека. Все эти грандиозные идеи превратились в ничто, и теперь человек сидит без дела в своем кабинете, чувствуя себя абсолютно ни на что не годным.

Многие компании хвастаются тем, что у них в штате очень много творческих сотрудников. Однако это не значит, что они на самом деле экспериментируют с творческими идеями. Просто они знают, что выражение «креативная компания» хорошо звучит. Между тем их бедные креативщики постепенно привыкают к мысли о том, что, проявив творчество, они наживут себе проблем. Итак, на своем следующем собеседовании они начинают преуменьшать свои творческие способности. «Я не хочу снова проходить через это, – думают они. – На этот раз я буду осторожнее».

Этим творческим людям нужно найти работу, где они смогут быть тем, кем они на самом деле являются, – творцами. Однажды на

собеседование к вам придет такой человек. Заставьте его почувствовать себя в своей тарелке. Возможно, у него не было выдающихся успехов на прежнем месте работы. Расспросите его о более ранних триумфах. Может быть, он победил в школьном поэтическом конкурсе, или получил первый приз за научный проект, или сыграл главную роль в спектакле. За годы он научился скрывать эту сторону своей личности, которая является самой ценной и интересной его характеристикой.

Некоторые из моих лучших сотрудников пришли из компаний, где их таланты были не востребованными. Я помню одну особенно «ядовитую» компанию, которая устроила выставку творческих идей своих сотрудников. Они не собирались выводить эти идеи на рынок, они просто хотели блеснуть своей оригинальностью. Сотрудники, которые выдвинулись на этом мероприятии, никогда ранее не имели возможности представить свои идеи. Эта демонстрация стала в своем роде ярмаркой вакансий для этих людей – все они были наняты другими работодателями, которые увидели весь их потенциал.

Предупреждение для компаний, которые не собираются пестовать своих креативщиков: не устраивайте шоу, на котором этих сотрудников могут увидеть ваши конкуренты.

12. Обратите внимание на тех, кто подходит после выступления

Недавно я выступал с речью о моем новом увлечении – образовании. После выступления я заметил нескольких притаившихся у сцены человек, ожидающих возможности поговорить со мной. Их глаза светились вдохновением, хоть они и были немного застенчивыми.

Я нанял двоих из них.

Готовность подойти к выступающему и выразить признание его идеям говорит о многом. У меня есть друг в Нью-Йорке, который нанял всех своих помощников из числа людей, подошедших к нему после его речи, чтобы задать вопросы.

На самом деле многие мои знакомые регулярно встречаются с такими людьми. Каждой компании, вне зависимости от размера, следует иметь представителей, которые бы находили этих притаившихся людей. Однако эти представители должны быть убедительными. Одна из

лучших черт Стива Джобса заключалась в том, что он был абсолютно неотразимым оратором – люди замирали, когда слушали его. В первый раз, когда я увидел его выступление на конференции разработчиков, на нем была обувь марки KEEN. В течение нескольких месяцев эта обувь пользовалась бешеным спросом.

Причина появления этих притаившихся людей заключается в харизме таких ораторов, как Стив. Независимо от темы каждое выступление представителя вашей компании призвано продавать веру в бренд. Если генеральный директор компании не является хорошим оратором, то ему необходимо выбрать публичное лицо из числа других сотрудников. Если сообщение попадет в цель, появятся последователи.

Некоторые из моих лучших сотрудников были теми, кто подошел ко мне после выступления. Я нашел главу направления франчайзинга для Chuck E. Cheese's после своего выступления на Национальной ассоциации ресторанов, когда один из подошедших сказал, что ему нравится то, что мы делали, и что он был экспертом в области франчайзинга. Это оказалось правдой, он очень много сделал для нас. Мой вице-президент по продажам в Atari, Джин Липкин, подошел ко мне после моего выступления, поговорил со мной в течение нескольких минут, а затем спросил, не было ли у меня в компании места для него. Бинго! Вакансия была заполнена.

13. Спросите о книгах

Один из лучших способов найти творческих людей – задать простой вопрос: «Какие книги вам нравятся?»

Я никогда в жизни не встречал творческих людей, которые бы с радостью не отвечали на вопрос о том, что они читают. Я годами использовал этот вопрос, чтобы отсеять тех соискателей, которые приходят ко мне в кабинет, садятся и величественно говорят о той или иной идее, а затем, когда я прошу их перечислить любимые книги, они становятся похожими на пустой экран компьютера.

Разные типы сотрудников предпочитают различные книги. Я выяснил, что инженеры, например, как правило, читают научную фантастику, которая является и моим любимым жанром. Научно-фантастические романы являются двигателем творческой мысли: так

много идей из научной фантастики стали нормой в настоящее время, а многие другие – станут в будущем. Появятся ли у нас у всех персональные роботы? Будут ли создаваться колонии в космосе? Будем ли мы все использовать глазные имплантаты? Позволят ли нанотехнологии в области медицины ремонтировать наш организм? Ответ на все эти вопросы – «Да». И для тех, кто читает научную фантастику, эти и другие предсказания уже являются частью системы убеждений.

На самом деле то, *какие* именно книги читают люди, не так важно, как тот простой факт, что они вообще читают. Я знаю многих талантливых инженеров, которые ненавидели научную фантастику, но очень любили книги, посвященные, например, наблюдению за птицами. Довольно точным является следующее обобщение: любопытные и увлеченные люди любят читать, апатичные и равнодушные – нет.

Я помню одну женщину, которая во время собеседования сказала, что прочитала все книги, которые прочитал я. Я стал перечислять книги, которые не читал, и, как оказалось, она прочитала и их. Я не знал, как кто-то в возрасте около тридцати лет смог найти столько времени на чтение, но я был так впечатлен, что в тот же момент принял ее на работу в отдел международного маркетинга, который испытывал проблемы. Работать с большим количеством движущихся частей может только мозг, имеющий много движущихся частей. Прочитать столько книг без такого мозга было бы невозможно.

Совет для интервьюеров: попросите потенциальных сотрудников перечислить десять любимых книг.

Совет для соискателей: будьте готовы назвать десять любимых книг. Очень неловко бывает, когда кто-то говорит, что обожает читать, а на просьбу перечислить несколько названий не может сказать ничего.

Вот список моих любимых книг. Он постоянно меняется. Об этих книгах я бы подумал, если бы мне задали этот вопрос прямо сейчас.

«Гиперион» Дэна Симмонса;

«Приключения Мистера Томкинса» Георгия Гамова;

«Лавина» Нила Стивенсона;

«Нейроматр» Уильяма Гибсона;

«Столпы Земли» Кена Фоллетта;

«Властелин Колец» Дж. Р. Р. Толкиена;

«Шерлок Холмс» (любая из книг) сэра Артура Конан Дойла;

«Незнакомец» Альбера Камю;
«Республика» Платона;
«*The Essential Kierkegaard*» Сёрена Кьеркегора.

14. Прокатитесь на лодке

В 1970-е годы у меня была яхта длиной в сорок один фут. Всякий раз, когда я был расстроен, я отправлялся в плавание. Это было еще до появления сотовых телефонов. Выйдя на яхте в море, вы оказывались в полной изоляции, что весьма ценно (см. понг 26).

Однако я быстро обнаружил для лодки другое применение – она предоставляла отличный способ для проявления характера потенциального сотрудника.

На яхте у каждого есть собственный участок работы. Один человек управляет судном, другой стоит на вахте, третий управляет парусами и т. д. Наблюдение за людьми в процессе решения этих задач всегда показывало мне, как они ведут себя в новой обстановке и насколько хорошо выполняют инструкцию.

Иногда случаются довольно пугающие вещи. Некоторых людей в подобных ситуациях парализует страх. А если все члены экипажа испугаются, то они могут просто погибнуть. Однажды я отдал простой, но важный приказ потенциальному сотруднику, который буквально замер на месте. Я не принял его на работу, поскольку нравится это кому-то или нет, но каждый человек на лодке присоединился к командному проекту. Вы не можете сидеть сложа руки и ожидать, что другие люди вас прикроют. Даже если вы новичок, вы должны попытаться что-то сделать, несмотря на вероятность сделать это неправильно. Этот человек явно не смог бы стать достойным членом нашей творческой команды.

Если, как и большинство людей, вы не выходите в море на яхте, рассмотрите другие занятия, которые можно разделить с потенциальными сотрудниками. Мой друг, увлекающийся боулингом, приглашает людей пойти с ним, вне зависимости от того, играли они раньше или нет. Ему не важно, насколько хорошо они играют, он смотрит, как они реагируют в потенциально дезориентирующей ситуации: с достоинством, юмором и дружелюбием или с

разочарованием и плохим настроением. Хорошей новостью является то, что в боулинге жизни редко что-либо угрожает.

15. Нанимайте людей, находящихся прямо у вас под носом

Одним из лучших способов найти творческого сотрудника является наблюдение за тем, как человек делает свою работу. Когда я это говорю, люди часто начинают смеяться. «Я просто не могу прийти в другую компанию, сесть и наблюдать», – настаивают они.

Вообще-то можете. Вы просто не творчески подходите к вопросу о том, где можно найти этих людей. Творческие люди не всегда работают на творческой работе. Проблема нашей системы найма заключается в том, что креативщики часто не могут найти работу или, по крайней мере, ту работу, которой они больше всего хотят заниматься. Тот факт, что человек является увлеченным и интересным, сам по себе не позволяет оплачивать счета, поэтому интересные и увлеченные люди часто работают на скучной работе, потому что никто не хочет нанимать их.

Я часто нанимал людей, которые привлекли мое внимание, проявив творческие способности на своих рабочих местах. Одна из моих лучших сотрудниц работала официанткой в ресторане California Pizza Kitchen. Она была очень веселой, она превращала все мои слабые попытки пошутить в настоящую комедию, и все вокруг нее чувствовали себя потрясающе. Завороженные, мы всей семьей наблюдали за этой женщиной. Я нанял ее в тот же момент, чтобы она разработала несколько инновационных маркетинговых программ. Она стала отличным сотрудником, перенаправив свою положительную энергию, которая делала ее потрясающей официанткой, в ее новую работу в моей компании.

В другой раз я покупал оборудование для кемпинга в магазине North Face в Пало-Альто, штат Калифорния. Молодой человек, который помогал мне с выбором, так много знал о снаряжении и был так увлечен темой кемпинга, что говорить с ним было одно удовольствие. Очень редко можно встретить продавца, который одновременно был бы технически подкованным, обаятельным и интересным. Я сразу решил

нанять его на работу в Chuck E. Cheese's. Мы дали ему должность в отделе по обслуживанию клиентов, так как его талант в этой области был очевиден, и в тот же год он возглавил этот отдел.

Слишком часто люди видят только то, что они ожидают увидеть. Если вы ожидаете увидеть просто официантку, то это все, что вы увидите. Если вы посмотрите на каждого человека как на дополнение к вашему штату сотрудников, то перед вами откроется целый мир возможностей. Откройте глаза. Вокруг вас находится множество творческих людей. Не переставайте искать только потому, что рабочее время закончилось или вы занимаетесь какими-то другими делами. Некоторые из самых креативных людей, которых вы когда-либо встретите, находятся прямо у вас на виду.

Вниманию соискателей: независимо от того, на какой работе вы работаете, вы находитесь на виду. Вы никогда не знаете, когда к вам подойдет ваш следующий работодатель.

На самом деле вам необязательно выходить из офиса, чтобы найти творческих сотрудников, занятых обычными делами. Тот факт, что они получили работу в вашей компании, вовсе не означает, что они находятся на своем месте, – часто это совсем не так. Одним из лучших способов найти этих людей является «менеджмент методом хождения». Это означает, что при возникновении проблемы вы выходите из-за стола и идете поговорить с администратором, с сотрудницей отдела бухгалтерии, с торговым представителем и т. д.

Почему? С одной стороны, вы вводите в курс дел людей, которые, как правило, игнорируются, и это хорошо само по себе. Однако часто вам удастся получить новый взгляд на проблему от того, кто хорошо знает ваш бизнес. Разнообразные точки зрения так же необходимы для творческого роста, как вода для жизни.

Ожидания управляют действиями. Если вы не ожидаете от своих сотрудников проявления творческих способностей, то они и не будут их проявлять. Если вы создадите организацию, в которой творчество является данностью, то они оправдают это ожидание.

Найм на боковой линии

Одним из самых больших удовольствий в жизни для меня всегда было посещение спортивных соревнований моих детей. Я очень горжусь ими, вне зависимости от того, выигрывают они или

проигрывают. Я заметил, что многие очень умные люди делают то же, что и я. И им тоже скучно. Что может быть хуже, чем решение ребенка заниматься плаванием? Соревнования пловцов ужасно скучны. Вы сидите на трибунах, пока группа не отличимых друг от друга детей барахтается в бассейне.

Чтобы облегчить свою участь, вы в конечном итоге начинаете разговаривать с другими родителями. Как правило, я говорю о технологиях и иногда нанимаю людей прямо на том же месте.

Например, однажды в 1970-х я разговорился с сидящим рядом человеком по имени Боб Браун. Как выяснилось, он занимался разработкой микросхем. Одна тема сменялась другой, и вскоре мы пришли к обсуждению игровой индустрии. В то время многие люди выступали против войны, и мы пришли к согласию, что лучше разрабатывать микросхемы для игр, чем для оружия. Я принял Боба на работу еще до окончания соревнований. Он оказался отличным инженером, который мог спроектировать все, что угодно.

Никогда не переставайте думать о том, где вы можете встретить хороших людей.

16. Почитайте твиттер

Интернет позволяет многое узнать о потенциальных сотрудниках. Однако я до сих пор не слышал об отделе кадров, использующем Интернет для чего-то, кроме поиска неудобного видео или фотографий с их участием.

Существуют более эффективные способы поиска креативщиков. Один из лучших – это вразнобой почитать произвольно выбранные twitter-каналы.

Когда появился сервис Twitter, казалось, что он может предоставить людям лишь возможность объявить о том, что они только что почистили зубы или съели вкусный обед. Однако на деле это превратилось в своего рода гипериндекс.

Представьте Twitter в качестве бесконечного количества заголовков. Вы можете использовать сервис его для поиска людей, которые размещают творческие и умные твиты по вашей теме.

Многие из этих людей являются креативщиками, стремящимися к

свободе, и они используют Twitter в качестве среды для самовыражения. Они могут застрять на плохой работе или быть безработными, но они не смотрят телевизор и не объедаются целыми днями. Их творчество «переливается» во Всемирную паутину.

Скажем, я ищу специалиста по связям с общественностью, который разбирается в технике. Я ищу в Twitter сообщения технической тематики, смотрю, кто их опубликовал, щелкаю по их профилю и, прочитав остальные их сообщения, определяю уровень интеллекта и возможную ценность для моей компании.

Я читаю Twitter каждую неделю. В связи с началом нового образовательного проекта я ищу тех, кто высказывает что-то оригинальное и яркое по этой теме. Если мне удастся найти кого-то, я завожу с ним диалог. Я собираюсь нанять большое количество людей в ближайшие несколько лет. Некоторых из них мне удастся найти через Twitter.

Имейте в виду, что, как и все советы, этот не является совершенным. Однажды я натолкнулся на очень интересного пользователя Twitter. Мы начали переписываться, и вскоре я уже каждый день получал от него письма, полные творческих идей. Я думал, что это самый умный человек, которого я когда-либо встречал. Я предложил ему место в компании и вызвал в Калифорнию для работы над программным обеспечением. Оказалось, что он действительно был полон идей, но он не мог реализовать ни одну из них. Он был абсолютной пустышкой и продержался у нас всего шесть месяцев.

17. Посетите творческие сообщества

Творческие сообщества всегда существовали там, где господствовало воображение. Творческие люди любят общение. В Древней Греции великий мыслитель Пифагор создал сообщество в Кротоне, греческой колонии на юге Италии, где его последователи проводили религиозные обряды и занимались философией. Много веков спустя, в эпоху Возрождения, Флоренция стала творческим центром, где писатели, художники и музыканты создавали свои бессмертные творения. Венские кофейни перед Первой мировой войной были наполнены блестящими людьми, вдохновленными общением друг с

другом. Там композитор Густав Малер подвергался психоанализу Зигмунда Фрейда, а Густав Климт писал свадебный портрет сестры Людвиг Витгенштейна. После войны художники со всего мира, в том числе Сэмюэл Беккет, Эрнест Хемингуэй, Джеймс Джойс, Генри Миллер, Эзра Паунд и Гертруда Стайн, собрались в Париже, где неформальные сообщества художников, издателей и владельцев книжных магазинов вдохновляли и поддерживали друг друга.

Вам не нужна машина времени, чтобы найти творческие сообщества. Вы можете найти их повсюду – как в виде формальных запланированных встреч, так неформальных тусовок. Я видел группы, количество участников которых варьировалось от нескольких человек, встречающихся для обсуждения научной фантастики, до большого числа людей, занимающихся созданием фантастических проектов. И всякий раз, когда вы находите эти сообщества, вы находите потенциальных сотрудников.

Поскольку я был инженером, первая такая группа, к которой я присоединился, состояла из моих единомышленников-инженеров. Конференция хакеров, на которой собираются самые яркие умы в области технических наук, является наиболее запоминающейся. На ней я видел такие вещи, которых не мог и вообразить, например первый взломанный мобильный телефон. Один молодой человек зарядил большой конденсатор, а затем разрядил его через рассол. Жидкость распылилась, и нас окружил тонкий слой рассола диаметром в двадцать футов. На конференции хакеров я также впервые увидел последствия влияния микроволновой печи на компакт-диск.

В Atari мы посылали сотрудников на такие конференции, чтобы рассказать людям о нашем бренде и о текущих проектах. На этих конференциях наши сотрудники часто находили интересные идеи и налаживали связи с другими разработчиками.

Вот некоторые другие творческие сообщества, которые стоит посетить:

Burning Man в пустыне Невада. Я часто посещаю это событие, длящееся неделю, куда люди приходят, чтобы делать то, что им вздумается. Там я видел и слышал все, от поэзии до музыки космической эры. Почти в каждом лагере есть бар, на табличке в одном из них было написано: «Никакого обсуждения квантовой механики без наличия ученой степени или знания математики». Там собираются

действительно творческие люди. Это центр занятости, замаскированный под фестиваль.

Сообщество Mindshare является одним из моих любимых: на это ежемесячное событие съезжаются люди разных профессий, в том числе художники, ученые и технические эксперты. Событие Mindshare, чьим слоганом является «просвещенный кутеж», включает краткие презентации и хорошо укомплектованный бар. Эти события проводятся по всей стране и обычно содержат четыре выступления на любую тему, начиная от танца живота, тай-чи, электрических имплантатов и заканчивая окружающей средой, будущими тенденциями и новыми изобретениями.

MEtal – это группа талантливых людей, встречающихся в Лос-Анджелесе каждую субботу, чтобы пообщаться за завтраком. Участники этого мероприятия достаточно жизнелюбивы, чтобы выбраться из кровати в субботу утром, преодолеть длинный путь и поделиться идеями.

Prairie Festival проводится посреди Канзаса, однако собирает более тысячи людей, желающих провести выходные на открытом воздухе и узнать о сельском хозяйстве, устойчивом развитии и окружающей среде. Если бы я подбирал персонал для работы в этих областях, я бы поехал в октябре в город Салина, штат Канзас, прихватив с собой сотню визитных карточек.

Ярмарка, посвященная движению Maker Movement, возникла после начала публикации журнала Make издательства O'Reilly Media, в котором печатались статьи по таким темам, как создание гитары из сигарной коробки и создание собственного пульсирующего воздушно-реактивного двигателя. Издательство O'Reilly выяснило, что читатели создавали подобные проекты и хотели поделиться своими результатами, так возникла ярмарка Maker Faire, проводимая в выставочном центре округа Сан-Матео. Люди приезжали со всей страны, чтобы показать результаты своего труда, – там собиралось множество новаторов! Это великолепное место для набора сотрудников. Эти люди обнаружили свое увлечение, встали с дивана, реализовали проект, перевезли его через всю страну и с гордостью представили другим. Это люди, которые, вместо того чтобы по двенадцать часов в день смотреть телевизор, могут создать новый телевизор с такими функциями, о которых вы даже подумать не можете. Ярмарка Maker Faire в настоящее

время проводится несколько раз в год по всему миру.

WIL – это трехдневная «неконференция», проводимая в городе Лонг-Бич, штат Калифорния. Пожертвовав произвольную сумму, любой желающий может в ней поучаствовать. Участники собираются в неформальной обстановке, чтобы послушать выступления на разнообразные темы, например «Как стать успешным еретиком». Мероприятие WIL возникло в 2008 году под лозунгом «Освобожденные умы». Темы варьируются от робототехники до биологии в стиле «сделай сам».

Фестиваль PICNIC – это двухдневное европейское событие, посвященное явлениям, находящимся на стыке творчества и инноваций. В 2012 году в нем приняли участие 3000 творческих сотрудников из различных областей бизнеса, образования, государственного управления и т. д. Темой мероприятия, которое состоялось в Амстердаме в 2012 году, стала «Новая собственность». Это мероприятие включало в себя лекции, интерактивные обсуждения, конкурсы стартапов и даже обряды сватовства.

18. Опасайтесь позеров

Данная книга предназначена в первую очередь для тех людей, которые желают сделать свою компанию более креативной. Однако я опасаясь, что некоторые читатели будут использовать ее по-другому: в качестве руководства для обманщиков. В конце концов, я предоставил море идей о том, как вести себя так, чтобы показаться творческим человеком.

Один из самых больших уроков, которые я узнал за всю жизнь, заключается в том, что деловой мир (да и сам мир вообще) полон позеров. Эти люди достаточно умны, чтобы сказать вам то, что вы хотите от них услышать.

Я впервые узнал о вездесущности обманщиков в начале своей работы в Atari. Производство заказных микросхем было очень трудоемким занятием. И поскольку на создание работающей микросхемы мог уйти целый год, множество людей, выдающих себя за разработчиков чипов, всегда находило способ покинуть компанию или уволиться еще до окончания работы. Стив Джобс однажды сказал мне,

что среди сотрудников Apple было множество таких, у кого никогда не получалось создать рабочую микросхему. Я сказал ему, что в Atari дела обстояли точно так же. Эти люди умудрялись сменить множество мест работы, имитируя творческую деятельность, которая не приводила ни к какому результату. Я помню одного парня, чьим прозвищем стало «У меня почти получилось». Он говорил так каждый раз, когда мы спрашивали его, готова ли его микросхема.

Вам следует быть начеку. Итак, как же распознать позера?

С одной стороны, при приеме на работу не следует полагаться исключительно на дипломы и рекомендации (см. понт 5). Кто-нибудь может иметь потрясающие дипломы в области проектирования микросхем и быть не в состоянии собрать ни одной. Такие позеры знают, как создать впечатляющее резюме. Однако вскоре вы поймете, что в этом заключается их единственный талант.

Во-вторых, при собеседовании с потенциальным сотрудником попробуйте следующее: после того как он даст полный ответ на ваш первый вопрос, задайте второй и третий. Позеры, как правило, свободно владеют лишь жаргоном. Заставьте их углубиться в предмет, и вы вполне можете обнаружить их весьма скромные познания.

Предположим, что вы ищете специалиста по маркетингу. Сегодня работа маркетолога сводится к аналитике. Любой позер может начать с умным видом разглагольствовать о важности аналитики. Остановите его и спросите: «Какие из показателей являются наиболее важными? Какова, по-вашему, стоимость лида с рекламы в Google? При составлении программы маркетинга что для вас является хорошим результатом?»

Другими словами, задавайте вопросы, требующие размышления. Задайте много таких вопросов. Если вы сами не являетесь специалистом в этой области, попросите кого-нибудь другого подготовить десяток вопросов для вас.

Часто люди знают, «как» что-то делать, но необязательно понимают, «зачем». «Итак, вы собрали данные, – спрашиваете вы. – Зачем вы это сделали? Почему эти показатели важны? Почему вы использовали именно эти показатели?»

Я обнаружил, что умение играть в покер помогает мне, когда я задаю такие сложные вопросы. Я хорошо играл, опираясь на то, о чем «говорили» выражение лица и язык тела другого игрока. Так, например,

согласно недавнему исследованию, проведенному Северо-восточным университетом, Массачусетским технологическим институтом и Корнелльским университетом, существуют особые невербальные сигналы, выдающие ложь: прикосновение к руке, к лицу, скрещивание рук и отклонение назад. Исследования показали, что по отдельности ни один из этих сигналов не указывает на то, что человек лжет, однако все вместе они являются довольно точным показателем обмана.

У позера отсутствуют фундаментальные навыки. По какой-то причине они не считают нужным приобретать их, именно поэтому их так легко разоблачить. Работая в Atari, я однажды нанял двоих сотрудников, пришедших из Hewlett-Packard. В то время HP считалась лучшей компанией в своей области. Если бы вам удалось заполучить одного из их руководителей, вы могли считать, что вам повезло. И эти ребята были словно масло: такие гладкие, такие отполированные, такие безупречные. Оказалось, что они не умели ничего, кроме как блистать на собеседовании, а после получения должности приписывать себе заслуги своих подчиненных.

Всех нас в тот или иной период водили за нос позеры. Фокус в том, чтобы извлечь урок из опыта, а не бесконечно его повторять.

19. Задавайте необычные вопросы

Большинство людей на собеседовании задают одни и те же скучные вопросы: «В какую школу вы ходили? Каков ваш опыт работы в этой области? У вас есть рекомендации? Вам не терпится приступить к работе у нас?» Эти вопросы не помогут вам в поиске творческих людей.

Если вы хотите нанять интересных сотрудников, задавайте интересные вопросы. Необычные, странные, случайные, такие, которые помогут увидеть разум человека в действии, а не те, что могут показать вам лишь то, как человек может пересказывать свое резюме. На эти вопросы не обязательно должен существовать ответ. Ваша задача – не получить ответ на вопрос, а понять, как работает мозг вашего будущего сотрудника.

За обедом я часто спрашиваю интервьюируемых, сколько кусочков жвачки приклеено снизу к столу. Разумеется, я не знаю ответа. Они тоже. На самом деле меня не интересует ответ. Я хочу увидеть, как

человек справится с таким вопросом.

Например, если человек отвечает: «Откуда я знаю?» – и продолжает разговор, как ни в чем не бывало, то он не будет работать на меня. Однако если человек говорит: «Я не знаю наверняка, но я видел несколько человек, входящих в ресторан, жуя жвачку, однако никто не жует жвачку во время еды, так что, по крайней мере, несколько человек приклеили ее куда-нибудь. Для некоторых из них место под столом является наиболее вероятным выбором. Я также заметил, что в кафе не очень чисто, видимо, обслуживающий персонал никогда не заглядывает под стол. Так что под столом может быть приклеено, скажем, три кусочка жвачки».

Не имеет значения, прав человек или нет, поскольку могут существовать и другие переменные, о которых мы не знаем. Важно то, что собеседник показывает вам свой мыслительный процесс: то, как он думает, вычисляет, воображает и делает предположения. (Кстати, вопросы, требующие приблизительных ответов, а также умения их объяснить, известны как задачи Ферми, названные в честь итало-американского физика Энрико Ферми, который был известен своей способностью делать такие предположения, имея лишь небольшой объем информации.)

Одним из моих любимых вопросов для инженеров является такой: «Вы когда-нибудь занимались водопроводом?» При этом люди могут сначала посмотреть на вас несколько странно. Однако хорошие кандидаты скажут, что занимались, а затем с увлечением расскажут вам об этом. Это хороший знак. Никто (за исключением профессиональных сантехников) никогда не будет изучать устройство водопровода, кроме людей, которые любят решать задачи. Вот какие сотрудники мне нужны.

Вот некоторые другие необычные вопросы, которые я люблю задавать:

- Что такое моль? (Речь может идти о насекомом, о названии населенного пункта, о фамилии или о единице измерения количества вещества в химии.)
- Что веселее: играть в простую игру или в сложную? (Как ни странно, людям часто очень сложно ответить на этот вопрос.)
- Что вас больше всего раздражает в жизни? (Мой любимый ответ: «Этот вопрос».)

- Почему соревнования в беге проводятся против часовой стрелки? (Никто не знает наверняка, но встречаются много действительно хороших догадок.)

- Что является противоположностью стола? (Ничего, насколько я знаю. И уж конечно не стул.)

Я также люблю задавать такие загадки:

1. Три женщины в купальниках стоят рядом друг с другом. Двум из них грустно. Одна из них счастлива. Счастливая плачет. Грустные улыбаются. Почему?

2. В каком порядке перечислены цифры: 8, 2, 9, 1, 5, 7, 3, 4, 6?

3. Петру было 15 лет в 1990 году и 10 лет – в 1995-м. Как такое может быть?

4. На недавнем соревновании участники должны были что-то задержать. Победителем стал парализованный участник. Что он сумел задержать?

5. Девочка идет по дороге с тремя друзьями. Один из них – животное, другой – растение, а третий – металл. Как зовут девочку?

Ответы находятся в разделе «Благодарности» в конце книги, однако помните, что важны не ответы. Важно понять, как соискатели рассуждают, чтобы прийти к ним.

20. Проводите глубинные интервью

При проведении интервью не задавайте стандартных вопросов, однако не задавайте и поверхностных. Не позволяйте людям «сорваться с крючка», когда они пытаются сменить тему. Постарайтесь докопаться до сути. Задавайте вопрос в зависимости от предыдущего ответа для получения большего количества деталей. Если собеседник говорит о проекте, над которым он работал в другой компании, попросите рассказать о нем подробнее, фокусируясь на том, что сделал именно он. Люди часто используют королевское «мы», когда речь идет об их опыте работы, и хотя проект мог быть реализован очень успешно, непосредственное участие вашего собеседника могло быть минимальным или вообще несущественным. Может быть, он и работал в компании, когда она выпустила «Удивительный Виджет 450», но при этом занимался там чисткой туалетов.

Задавайте конкретные вопросы, например «Когда вы работали над “Виджетом 450”, за что вы конкретно отвечали?» Если он говорит, что был частью команды, которая придумала по трясущий маркетинговый слоган, выясните как можно больше. Каков был его конкретный вклад, его мысли, его альтернативные идеи? Почему ему понравился слоган, который предложил он, какие слоганы предложили другие, что в них ему понравилось, а что нет? Продолжайте задавать уточняющие вопросы.

При этом могут случиться три вещи. Если выяснится, что вклад человека был не таким уж и большим, то вы увидите, как он начнет сочинять на ходу. Если его вклад был небольшим и он не может сочинять на ходу, то это тоже полезно знать. А если он действительно принял весьма активное участие в реализации проекта, то он более подробно вам об этом расскажет.

Цель состоит в том, чтобы не обращать внимания на резюме и задать как можно больше наводящих вопросов.

В процессе проведения собеседования не ожидайте найти человека, подходящего для определенной вакансии. Найдите талантливого человека, а затем создайте рабочее место, которое ему соответствует.

Вам нужна команда, состоящая из удивительных людей, способных на удивительные вещи.

Часть II

Как удержать и развить нового Стива Джобса

Итак, вы сделали свою работу. Вы подумали о том, где найти творческих людей, вы провели собеседование, и вам удалось заманить их в свою компанию.

Что же дальше?

Вы вскоре поймете, что Стив Джобс недостаточно просто нанять. Нет смысла брать их на работу, если вы не собираетесь ничего с ними делать. Вы должны сделать так, чтобы они были счастливы и чувствовали себя действительно ценной частью команды. Слишком часто работодатели стараются найти творческих людей, но после того, как находят их, не позволяют им реализовать себя. Одни считают это упущением признаком неправильного управления, когда компания не знает, как эффективно использовать своих творческих сотрудников. По мнению других, это стратегия, направленная на удержание лучших людей вдали от конкурентов компании. Однако в долгосрочной перспективе эта стратегия не является успешной. Рано или поздно эти бедные креативщики покинут свои маленькие кабинеты и найдут место, где они смогут раскрыть свой потенциал и получить прибыли от своих инноваций.

Как я уже говорил, одним из самых креативных инженеров, которых я когда-либо встречал, был Ал Алкорн, который сыграл решающую роль в успехе компании Atari. После того как я продал Atari компании Warner в 1976 году, Ал стал сотрудником Warner. Работая там, он придумывал одну потрясающую идею за другой, особенно в области портативных игр, которые могли принести огромную прибыль.

Ни одна из его идей не была реализована компанией Warner. Никто из его начальников не был достаточно креативным человеком, чтобы оценить потенциал Ала, то есть никто не смог эффективно использовать его творческие способности. Компания была так занята выкачиванием денег из приставки Atari 2600, что не замечала того, что этот продукт

терял свои позиции. Руководство отказывалось принимать все те новые идеи, которые представлял им Ал.

В конце концов Ал так разочаровался в компании, что перешел на работу в Apple. Однако в то время Apple руководил Джон Скалли, и компания переживала сложные времена. Поэтому Ал перешел в Silicon Gaming, где его оценили по достоинству.

Следующие советы покажут, как вы можете помочь своим творческим сотрудникам полностью реализовать их способности в ваших общих интересах.

21. Празднуйте

Один из лучших и экономически эффективных способов сделать креативщиков счастливыми – устроить недорогую вечеринку. Да, вечеринку. Если ваша компания будет регулярно устраивать настоящее всеобщее веселье, то вам удастся создать такую среду, в которой интересные люди захотят работать и играть.

В Atari мы всегда старались обеспечить сотрудникам возможность слегка выпустить пар. По идее, вечеринка должна была состояться только в том случае, если мы выполним план продаж, но поскольку мы всегда его выполняли, каждую пятницу на задней погрузочной платформе мы закатывали пивную вечеринку с пиццей. Стоимость: менее пяти сотен долларов. Результат: репутация прекрасного места для работы.

У этих праздников была и другая цель (помимо рекламы компании – см. понт 1). Празднование было направлено на создание неофициальных линий коммуникации. Проведение вечеринки уменьшало ощущение того, что компания принимает себя слишком серьезно, однако дело было еще и в том, что на вечеринках люди общаются друг с другом более свободно и откровенно, чем на своих рабочих местах особенно, если они немного выпьют. Идеи, которые никогда не упоминались в офисе, поскольку людям было неудобно высказывать радикальные мысли, часто озвучивались на подобных вечеринках. После нескольких стаканов пива запреты обычно исчезают.

Эти события работали так хорошо, что мы пошли еще дальше и иногда устраивали костюмированные вечеринки, не только потому, что это весело, а потому, что костюм позволяет превратиться в того, кем вы

хотите быть, а не в того, кем, по вашему мнению, вы должны быть. Спрятавшись за пятнистую шкуру животного или маску супергероя, люди становятся менее застенчивыми, легче говорят о проблемах и предлагают творческие решения. Иными словами, вечеринки позволяют людям говорить от своего имени, а не с точки зрения своей тщательно выстроенной бизнес-позиции.

Мы также обнаружили, что люди иногда выдавали замечательные идеи, когда мы просили их перестать думать и расслабиться. Такой прием оправдан наукой: когда вы постоянно работаете над конкретной проблемой, оригинальность часто исчезает. В настоящее время считается, что ваш сознательный мозг может обработать не более семи — восьми фрагментов информации за один раз, однако в фоновом режиме мысли и концепции обрабатываются иначе. (Автор бестселлеров и нейробиолог Дэвид Иглман называет фоновую работу «зомби-программой».) Когда вы расслабляетесь, некоторые из этих труднодоступных мыслей всплывают на поверхность. Это может быть решением проблемы, которая не поддавалась вам все это время (см. понт 36).

Никогда не известно, когда именно проявится творчество, однако на наших вечеринках оно проявлялось постоянно. На одном особенно хорошем мероприятии, проводимом в нашей игровой комнате, люди играли в одну из наших гоночных игр. Все говорили, что было бы гораздо веселее, если бы они могли играть друг против друга одновременно. Так один из наших инженеров быстро придумал импровизированный способ объединения восьми игр. Вдруг гоночная игра превратилась из однопользовательской в многопользовательскую.

Это казалось очевидным решением, однако никто не подумал об этом раньше. Мы немедленно запустили игру в производство и назвали ее Indy 8. Она могла принести больше денег, чем любая из других наших игр. На самом деле в парке развлечений Disney World был один особый автомат Indy 8, который приносил миллион долларов в год, по четвертаку за один раз или, скорее, по восемь четвертаков за один раз.

Никто раньше не думал об игре на восемь игроков, и если бы тот конкретный человек не проводил хорошо время на нашей вечеринке, то она бы, возможно, никогда и не появилась.

Многие другие компании устраивают подобные вечеринки для улучшения настроения сотрудников и повышения производительности

труда. Например, TicketKick, компания, которая помогает калифорнийцам с оплатой штрафов за нарушение правил дорожного движения, предусматривает целый ряд таких мероприятий, как уроки личностного роста, пособия на украшение офиса и групповые экскурсии при достижении целей компании. Новых сотрудников угощают ужином и дарят билеты в Диснейленд. Компания Vans, успешный производитель обуви и одежды, разыгрывает поездки на Гавайи и посылает проектные группы в Палм-Спрингс, штат Калифорния. Она также проводит семейные пикники. Жемчужиной штаб-квартиры компании в городе Сайпресс, штат Калифорния, является чаша для катания на скейтборде, которая используется для тестирования продукции и отдыха. Компания Benefit Cosmetics из Сан-Франциско предлагает широкий выбор праздничных мероприятий, включая ежемесячные тематические вечеринки, вечеринки с мороженым и групповые поездки на бейсбол.

Еще одним преимуществом праздников является то, что они развязывают людям язык. Например, несмотря на все усилия Atari, мы время от времени нанимали «токсичных» менеджеров, и наши торжества были единственным местом, где мы могли узнать о них. Так я несколько раз узнавал о том, что менеджер воровал, ни один из его подчиненных не мог рассказать об этом, пока стакан пива не окажется у него в руке и еще несколько – в желудке.

Лучшая из историй, выявившихся на пивной вечеринке, была следующей: жена одного из сотрудников явилась на вечеринку и сказала нам, что ее муж, работавший в отделе закупок, обворовывал нас. Он покупал инструменты через своего брата, который удваивал стоимость и получал прибыль. Женщина решила сдать его, когда приехала на одну из наших вечеринок, чтобы встретиться с мужем, и застала его изменяющим ей с одной из своих сотрудниц.

22. Поддерживайте некоторую степень анархии

Вечеринки (см. понг 21) служат и еще одной цели. Создать среду для творчества в компании со строго вертикальной организационной структурой довольно сложно. Чем более горизонтальной является цепь субординации, тем меньше ступеней от создателя до генерального директора и тем более творческой является компания.

Прелесть вечеринок заключается в том, что на них исчезает иерархия – они создают атмосферу, в которой любой сотрудник может общаться с кем угодно. Ассистенты могут поговорить с управляющими, младшие менеджеры – с высшим руководством, секретари – с председателем совета директоров.

В каждой компании, которую я основал, я делал все необходимое, чтобы организация не стала чрезмерно иерархической. Иерархия подразумевает существование менеджеров высшего звена, менеджеров среднего звена и менеджеров низшего звена. По идее, когда вы даете людям звание менеджера, вы уполномочиваете их говорить «нет». Вам нужно сделать так, чтобы в компании было как можно меньше людей, говорящих «нет» (см. понги 40 и 41).

Гораздо лучшей моделью является горизонтальная компания, в которой каждый сотрудник приходит на работу, никто не говорит ему, что делать, и вся работа выполняется. Эта модель называется «управляемой анархией», и это лучший способ гарантировать проявление творчества и инноваций.

На ранней стадии своего существования компании создают такую ситуацию автоматически. Когда в компании всего несколько сотрудников, у вас мало правил и мало тех, кто говорит «нет». Многие хорошие компании пытаются сохранить эту плоскостность по мере своего роста, Google является хорошим примером. В Google у вас есть задания, которые необходимо выполнить в течение рабочего дня, однако вам разрешается потратить 20 % своего времени на то, что вы считаете нужным. Такая политика обеспечивает, по крайней мере, некоторую степень управляемой анархии. Даже Стив Джобс позволял своим сотрудникам делать гораздо больше, чем думает большинство людей, в плане самостоятельного изучения различных аспектов их работы.

Другим примером является компания Ning.com из города Брисбен, штат Калифорния, которая создает социальные сети для своих клиентов. В этой компании новые сотрудники и руководство работают вместе, не обращая внимания на названия или полномочия. Кроме того, в компании существует политика нелимитируемого отпуска, дающая сотруднику право отдыхать столько, сколько он хочет, при условии выполнения своей работы.

Джейсон Фрид, соучредитель чикагской компании 37signals.com,

создающей веб-приложения для малого бизнеса, создал компанию с плоской организационной структурой, которая дает сотрудникам возможность наладить связи со своими коллегами и учиться друг у друга. Командам дается полная свобода в плане внесения изменений в проекты, и члены команды поочередно становятся руководителями этих проектов. Компания также пытается избежать традиционной иерархии, нанимая «ремесленников», а не «менеджеров».

Подобным образом управляющие висконсинской архитектурной фирмы Kahler Slater работают бок о бок с сотрудниками в офисе с открытой планировкой, в разработке сотрудники приняли участие. Два соисполнительных директора также проводят с сотрудниками открытые обсуждения два раза в неделю. В 2011 году журнал Entrepreneur назвал эту компанию одним из лучших работодателей.

Одной из наиболее весомых причин для сохранения горизонтальной организационной структуры является то, что творческие идеи не всегда возникают у руководителей. Хорошие идеи могут появиться у помощников, уборщиков, людей, занятых неполный рабочий день, то есть у людей, невидимых в компании со строго вертикальной структурой. Когда ваша организация объявит, что вносить предложения может каждый, вы начнете получать очень хорошие предложения, поступающие из неожиданных мест.

Фрогги и Илия Гарсиа были мужем и женой, работавшими одной командой в семидесятые годы на сборочной линии завода Atari, на которой работали главным образом двадцатилетние. Я старался как можно чаще бывать на производственной площадке и общаться с рабочими, чтобы выяснить, что происходит на самом деле. Однажды Фрогги и Илия сказали мне, что если бы мы стандартизировали некоторые компоненты, то мы могли бы производить наш продукт намного быстрее. После объяснения того, как это будет работать, решение стало совершенно очевидным для всех. Однако никто другой не заметил этого. Реализовав предложение Гарсиа, мы, вероятно, сэкономили по сорок долларов на каждом устройстве.

23. Поощряйте шутовство

В конце XX века в аэропортах использовались большие дисплеи с объявлениями, под которыми располагалось несколько кнопок. При

нажатию на одну из них вас соединяли с какой-нибудь службой, например с мотелем или компанией по прокату автомобилей. Однажды поздно вечером Стив Возняк решил повеселиться: он поехал в аэропорт Сан-Франциско и перепрограммировал некоторые из этих служб, заменив номера телефонов компаний на номера телефонов своих друзей. В середине ночи друзьям Стива начали звонить незнакомые люди и задавать вопросы вроде «Есть ли у вас свободные номера?» и «Сколько вы берете за комнату?»

Стив Джобс тоже был любителем телефонных шуток, однако один из его любимых трюков был более практичным. Он (с Возняком) проектировал так называемые синие ящики, которые могли эмулировать серии звуков, используемых телефонной компанией для кодирования международных звонков, что давало ему возможность бесплатно звонить в Европу. (Помните, что в то время трансатлантические звонки стоили довольно дорого.) Если вы посмотрите на спектр тех, кто следует правилам и кто их нарушает, то вы увидите, что социально приемлемые нарушения правил – творческие и добродушные, в то время как социально неприемлемые нарушения правил таковыми не являются. Вам не следует нанимать преступников. Компании, которые набирают персонал из тюрем, заканчивают плохо. Однако хорошие шутки веселят, отвлекают, заставляют людей смеяться, а если они действительно изобретательные, то выявляют чьи-то ошибки и помогают исправлять их.

Один друг рассказал мне историю об умном журналисте, который несколько лет назад написал книгу, пользующуюся успехом, и начал принимать себя слишком серьезно. Поэтому его друзья из газеты, где он работал, придумали гениальную шутку: они заставили его думать, что у него берут интервью для радиопрограммы, и по телефону задали ему всевозможные смешные и претенциозные вопросы, на которые он дал такие же смешные и претенциозные ответы. Затем этот журналист получил по почте записку. Никто ему больше ничего не говорил, однако уровень его высокомерия резко снизился.

Одна из моих любимых шуток времен работы в Atari была сыграна с парнем, который постоянно говорил о своей игре в гольф. Однажды его друзья заменили всю мебель в его кабинете на настоящий дерн с поля для гольфа. Следующим утром, открыв дверь в свой кабинет, он увидел лишь ровную лужайку. После этого он значительно ограничил

количество разговоров о своих успехах в гольфе.

Юмор необходим на рабочем месте, а шалости помогают людям научиться смеяться над собой. Напыщенные и претенциозные люди не любят риск, они не такие креативные. Культура шутовства раскрепощает сотрудников. В чикагской онлайн-компании Groupon есть шутник в лице генерального директора и соучредителя Эндрю Мейсона. Он известен всевозможными шутками вроде предоставления места в офисе для несуществующих сотрудников. Он также однажды нанял актера, чтобы тот бродил по чикагскому офису компании в балетной пачке.

Интернет-магазин обуви Zappos создал культуру, в которой шалости не только принимаются, но и отмечаются. Одной из десяти ключевых ценностей компании является «Создавать веселье и немного странности».

Подумайте о таких шалостях, как генеральная репетиция проявления творчества на рабочем месте.

Предостережение: не заходите слишком далеко.

24. Создавайте «кабинеты скунса»

По мере роста компании увеличивается количество бумажной работы, усложняются логистика и иерархия. В то же время уменьшается число проявлений творчества и оригинальности. Вообще говоря, когда в компании появляется 150 сотрудников, возникает склероз. Когда людей становится настолько много, что они уже не знают, как друг друга зовут, кто что делает, как они это делают лучше всего, окостенение усиливается. Начинается экономия денег, темп роста рыночной доли снижается, дух предпринимательства исчезает, и в скором времени ваша организация становится еще одной крупной компанией.

Одним из хороших способов избежать этого является создание филиала. Это не означает создание дочерней компании. Вместо этого можно создать дочернее место работы. Арендуйте еще одно помещение и позвольте людям работать там, вдали от бюрократии и застоя. Все, что вам нужно сделать, – это полить их немного, дать им укорениться и наблюдать за тем, как они выращивают свою собственную культуру.

В 1940-х годах аэрокосмическая компания Lockheed создала специальный филиал и назвала его Skunk Works (англ. «Кабинет

скупса»). Он был чрезвычайно успешным, и название прижилось. В настоящее время этот термин описывает любую группу в организации, которой дается высокая степень автономии и чьей миссией является работа над передовыми или секретными проектами. Иногда компании используют другие названия, «Кабинет скупса» в Google называется Google X. В Google X сотрудники работают над особыми проектами, такими как разработка автомобиля, едущего без водителя, или космического лифта. Однако природа того, что происходит в Google X, хранится под таким секретом, что даже большинство сотрудников самой компании Google не знают об этом. Кроме того, теперь, когда Google купила компанию Motorola, она планирует создать дополнительный отдел внутри этой компании. В этом отделе небольшая группа экспертов будет работать над созданием новых технологий, которые будут использоваться в устройствах Motorola.

Многие другие компании создают аналогичные подразделения: двадцать лет назад корпорация Microsoft создала отдел Microsoft Research в целях совершенствования высокотехнологичных вычислительных систем путем фундаментальных и прикладных исследований. Точно так же компания Ford недавно создала отдел, состоящий из двадцати пяти сотрудников, для перепроектирования автомобиля марки Lincoln.

В Atari тоже были такие отделы. Один из них располагался в неиспользуемой больнице времен Второй мировой войны в городе Грасс Вэлли, штат Калифорния. У здания были толстые стены, странные планировки этажей и аварийный генератор в подвале. Здание стояло на небольшом холме, окруженном соснами, и многие из нас считали это место одним из самых красивых в мире.

В этом отделе мы создали особые команды, состоявшие из инженеров, обладающих уникальными навыками в электронике или механике. Будучи безумно творческими людьми, эти сотрудники задыхались в нашей штаб-квартире. Вскоре после того, как мы предоставили их самим себе, их воображение заработало. Значительное число лучших продуктов Atari было создано здесь, в том числе гоночные игры, которые приносили компании устойчивую и значительную прибыль. Мы также разработали «начинку» для Atari 2600, многомиллиардного продукта, благодаря которому было запущено производство наших игровых консолей.

Как далеко от центрального офиса следует размещать «кабинеты скунса»? Это зависит от того, как далеко в будущее вы смотрите. Если вы работаете над созданием проектов, которые должны увидеть свет в ближайшее время, то ваш отдел может располагаться в пределах одного квартала. Ваши сотрудники могут доходить до места работы пешком, однако они не будут находиться у вас под глазами. Если проекты реализуются с учетом более отдаленной перспективы, то «кабинеты скунса» должны располагаться гораздо дальше. Наш отдел находился в пределах двухчасовой езды на машине от штаб-квартиры – мне не нужно было проводить там регулярные проверки, поскольку сотрудники занимались проектами, которые планировалось запустить не ранее, чем через год.

Одним из преимуществ расположения ваших особых отделов на расстоянии является то, что вы можете ослабить правила. Возможно, в вашей компании не разрешаются ночевки. Здесь они разрешаются. Может быть, на работу нельзя приводить собак. Здесь они приветствуются. Вероятно, в головном офисе принят дресс-код, здесь люди могут носить все, что им вздумается, кроме того, за что их могут арестовать.

Кроме того, в главном здании необходимы такие надоедливые вещи, как охрана и пропуска. Все это мешает проявлению творчества. В ваших «кабинетах скунса» ничего этого не нужно.

Относительная изолированность также дает людям возможность укрыться от ежедневного торнадо в штаб-квартире. У большинства компаний существует ключевой продукт или услуга, приносящий наибольшую прибыль, который может забирать на себя большую часть доступного трудового ресурса. И в большинстве компаний этот продукт, как правило, испытывает какой-нибудь кризис. В результате естественным выходом является направление как можно большего числа сотрудников на исправление данной ситуации, поскольку данный продукт является основой бизнеса.

Как ни странно, люди часто не понимают, что будущее также является основой бизнеса. Предприятия, как правило, страдают от того, что сосредоточиваются на настоящем моменте. Люди думают, что «сейчас» важнее, чем «потом». Однако если нет «потом», «сейчас» не имеет особого значения. Вот почему не следует занимать творческих сотрудников сиюминутными проблемами. Если все ваши люди, в том

числе самые креативные, сражаются с внутренними проблемами, ничего больше не произойдет.

Имейте в виду, что сегодня из-за Skype, текстовых сообщений, Твиттера и т. д. все труднее становится обеспечить удаленность. Так что вам следует оградить свои особые отделы не только от срочных дел, но и от мелочей повседневной жизни. Если это означает введение запрета на электронную связь, то так тому и быть.

25. Воспитывайте справедливость

Многие люди считают, что могут обыграть любую систему, то есть придумать, как получить признание за действия, которые не были непосредственно связаны с положительными результатами.

Люди, пытающиеся обыграть систему, уничтожают всякое подобие справедливости. Кроме того, они, как правило, ведут себя вопиющим образом, что не может не возмущать окружающих их людей.

В долгосрочной перспективе следует не допускать ситуации, в которых один человек присваивает чужие заслуги. В Atari всякий раз, когда хорошая идея начинала обретать форму на своем пути к реализации, мы старались связать ее с как можно большим количеством людей, которые участвовали в ее создании. Эта политика создала атмосферу справедливости, и эта справедливость работала.

Редко один человек может вообразить, представить и реализовать целую концепцию. Хорошие идеи, исходящие от одного человека, редко бывают полностью сформированы. Существует необходимость во множестве всевозможных решений, начиная с начальной разработки идеи и заканчивая запуском продукта или услуги. Те, кто предлагает эти решения, вносит важное дополнение к исходной идее.

Кроме того, если создатель заявляет слишком много прав на идею, то он может попытаться захватить чрезмерный контроль над ней (в конце концов, он считает идею своей, ведь это он ее придумал). Скажем, он – тот, кто первым придумал «Удивительный Виджет 450». Если ему будет предоставлена полная свобода действий, то он станет принимать решения относительно всего, что будет происходить с этим продуктом: с его преимуществами, улучшениями и изменениями.

Слишком много влияния! Ни одна компания не должна уполномочивать человека, которому принадлежит идея, контролировать

работу человека, работающего над улучшениями, даже если речь идет о таком удивительном продукте, как «Удивительный Виджет 450». Отличный продукт или услуга, скорее всего, является результатом многих небольших улучшений и идей, а не одного внезапного озарения.

Другая проблема заключается в том, что если кому-то удастся присвоить себе все заслуги, то это означает, что вы создали культуру индивидуальной собственности. Зачем давать команде отличную идею, если вы можете реализовать ее самостоятельно и получить всю славу?

Хорошая корпоративная культура позволяет личности корпорации интегрироваться с личностью отдельного сотрудника. Компания Apple создала среду, в которой сотрудники отдела продаж готовы работать за относительно низкую заработную плату, при этом достигая объема продаж в 750 000 долларов за три месяца. Приблизительно тридцать тысяч из 43 000 сотрудников Apple работают в розничных магазинах компании за 25 000 долларов в год, и, согласно большинству источников, они любят свою работу. Такая лояльность граничит с патриотизмом.

Вам необходимо, чтобы товары и услуги вашей компании ассоциировались именно с вашей компанией, а не с конкретным творческим сотрудником. Чем больше этих идей остается в семье, тем более процветающим и счастливым будет каждый член этой семьи.

26. Изолируйте

Пахаро Дюнс – это песчаная коса в заливе Монтерей, находящаяся на расстоянии двадцати миль к югу от города Санта-Крус, штат Калифорния. Это красивое место, усеянное странными кустарниками и интересными с точки зрения архитектуры пляжными домами, соединенными дощатыми тропами. В Atari мы решили, что это идеальное место для проведения творческих сессий, хотя оно и находилось за сотни миль от нашей штаб-квартиры.

Там мы ели, пили, курили и играли в игры. И конечно, мы говорили о своем бизнесе. Мы начинали с обзора состояния отрасли, а затем давали людям возможность поделиться своими знаниями о выставках, потенциально конкурентоспособных продуктах, дистрибьюторах и т. д. Затем мы переходили к обсуждению возможных проектов.

Эффективным время, проведенное в Пахаро Дюнс, делала не красота

– близость к океану, удивительные закаты, хотя все это помогало, дело было в том, что, оказавшись там, вам некуда было идти. В отличие от гостиницы или конференц-центра, где люди после встречи могут бродить повсюду и делать все, что им вздумается, в Пахаро Дюнс мы проводили вместе и свободное время.

Вот как вы можете создать команду: через общение, даже если вам придется принуждать людей к этому. Здоровая компания всегда поощряет коммуникацию между сотрудниками. Один из лучших способов создания связи – заставить сотрудников проводить вместе время, хотя бы они этого или нет.

Люди, которые обычно не слушают других, и люди, которые обычно даже не разговаривают друг с другом, делают это, когда им приходится проводить время вместе. Интересные беседы происходят тогда, когда вам больше не с кем поговорить.

Кроме того, эти поездки были наполнены различными обязательными коллективными занятиями, благодаря которым мы обнаружили, что играть в такие игры, как «Риск» и «Дипломатия», подобно ношению костюмов (см. понг 21). Мы позволяли себе отвлечься от рутины и свободно говорить и чувствовать.

Мы также обнаружили, что примерно за три дня изоляции мы полностью «изводили» друг друга. Почти каждый может притворяться в течение часа в конференц-зале, но мало кто может делать это на протяжении трех дней в изолированной среде. Маски спадают, и вы видите истинное лицо каждого человека. Сотрудники лучше общаются и более эффективно работают в команде, когда им комфортно друг с другом.

Если вы не знаете, как проводить подобные выезды, к вашим услугам целая индустрия, занимающаяся отправкой сотрудников в необычные и интересные места. Изолируйте и процветайте!

Индивидуальная изоляция

Изоляция хороша не только для души группы, но и для души каждого отдельного человека. Лично я всегда нахожу определенное количество часов в неделю, чтобы уединиться. Чем больше времени я провожу наедине с собой, тем более креативным становлюсь. Стив Джобс тоже был большим сторонником уединения, он всегда говорил мне, медитация была его единственным способом восстановления

равновесия. В конце жизни он поведал мне, что приписывает свои проблемы со здоровьем тому, что он назвал «трясиной проблем», которое он обнаружил в Apple, когда вернулся в компанию в 1997 году. У него больше не было времени, чтобы укрыться от мира.

Стив всегда любил медитировать. На самом деле именно по этой причине в середине 1970-х годов он отправился в Индию. Компания Atari оплатила его поездку. Перед отъездом он сказал нам, что собирается уйти в отставку, но поскольку у нас были проблемы в Европе, мы сказали ему, что если он поедет туда и решит их, мы оплатим ему дорогу, и он сможет вернуться через Индию.

В Индии Стив подхватил болезнь крови. После своего приезда он вернулся в Atari, где они со Стивом Возняком создали очень успешную игру Breakout, над которой отказывались работать другие инженеры. После того как страсти по игре Pong улеглись, рынок для подобных игр уменьшился. Однако Стивы видели потенциал там, где никто больше не видел.

Стив всегда был поклонником простой жизни. К примеру, обычно он меня навещал, однако как-то в 1980-х, когда я катался на своем мотоцикле, я решил навеститься к нему и посмотреть на дом, который он купил за год до этого. Я постучал в дверь, и ему потребовалось довольно много времени, чтобы открыть ее. Оказалось, что я разбудил его, хотя дело было во второй половине дня. Он пригласил меня в дом, который выглядел так, будто он только что переехал, – там почти не было мебели и еды, только чай и фрукты. Мы уселись под деревом на скамейке во дворе, где он сказал мне, что этот дом был отображением того, чего он хотел от жизни: как можно меньше хаоса.

Я убежден, что творческому человеку необходимо место, где он может уединиться от окружающей сложности. Где-то между рассуждениями и сновидениями есть определенное состояние сознания, откуда берутся творческие мысли.

27. Устройте конкурс плохих идей

В Пахаро Дюнс я часто использовал один из моих любимых приемов для развития творческих способностей: я просил каждого составить список всех идей, которые были озвучены на наших встречах, а затем оценить их. Затем я брал шесть пунктов из нижней части списка и

говорил: «Предположим, что в течение следующих нескольких месяцев мы можем работать только над этими ужасными проектами. Как сделать их успешными?»

Этот процесс запускал размышления в обратном направлении. Вместо того чтобы выявлять недостатки, применяя критическое мышление, людям приходилось находить достоинства, то есть использовать творческий подход.

Каждый раз, когда мы делали это упражнение, по крайней мере, одна из шести худших идей оказывалась не просто хорошей, а замечательной и в конечном итоге приносила нам прибыль. Лучшей из них была игра Quack, в которой игроки стреляли по уткам. Вначале идея звучала ужасно, но как только мы придумали довольно хитрый принцип работы пистолета, игра стала очень успешной.

Эту технику я позаимствовал у своего школьного тренера по дебатам, который в первый день практики сказал нам, что мы должны научиться доказывать обе стороны любого предложения. Вскоре мы обнаружили, что поиск аргументов в поддержку того, во что вы не верите, может перевернуть ваше мировоззрение и помочь увидеть то, чего вы не могли увидеть раньше.

Одна из проблем сегодняшней системы образования заключается в том, что она часто превращает наиболее творческих людей в наименее творческих. Снова и снова учебный процесс приучает детей к саморедактированию и конформизму. Если изображение цветка, которое нарисовала Дженни, отличается от того, как должен выглядеть цветок, по мнению учителя, то Дженни нарисовала плохую картину. В конце концов, Дженни научится говорить: «Это не то, чего они от меня ожидают, так что я лучше подстроюсь под большинство, иначе получу плохую оценку».

Успешной компании следует делать наоборот: поощрять странное, необычное и замечательное. Это может быть самым мощным двигателем успеха.

28. Празднуйте неудачи

Если люди боятся предлагать плохие идеи, значит, они боятся неудачи. А если они боятся неудачи, то они, вероятно, не добьются успеха. Ваша компания должна сделать неудачу одним из возможных

вариантов.

Конечно, вы никогда не планируете неудачу. Однако когда вы пробуете что-то новое, неудачи случаются. Так и должно быть. Если вы учитесь кататься на лыжах и никогда не падаете, то вы никогда не улучшите свой результат. Вы должны принимать новые риски для развития новых навыков. Вы должны испытать неудачу, чтобы достичь успеха. Неудача является важным учителем.

Кроме того, неудачи почти никогда не бывают абсолютными. Вы должны рассмотреть все аспекты проекта, чтобы решить, действительно ли это является такой катастрофой, как вы думаете. Правда заключается в том, что если вы обратите внимание, то сможете многому научиться благодаря неудаче. Люди, которые боятся неудач и боятся говорить об этом, упускают уникальные знания, которые получаются при попытке сделать что-то новое и необычное.

Например, ранняя модель компьютеров Apple начала 1980-х годов, Lisa, потерпела фиаско. Этот компьютер был медленным и дорогим. Он мало кому нравился и совсем не продавался. Однако многое из того, что компания Apple узнала благодаря провалу этой модели, нашло применение в следующей модели, Mac, которая имела огромный успех. Компания не смогла бы сделать Mac таким хорошим, если бы компьютер Lisa не был бы таким плохим.

Подобным образом «провалился» первый ресторан Chuck E. Cheese's. Мы предположили, что 5000 квадратных футов будет достаточно для ресторана, однако в день открытия мы поняли, что совершили ужасную ошибку. Места оказалось слишком мало. Сложилась неприятная ситуация: люди сидели буквально друг на друге, все помещение наполнилось шумом и хаосом. Я бы удивился, если бы кто-нибудь пришел еще раз. Однако теперь мы точно знали, что было сделано неправильно. Площадь нашего следующего ресторана составляла 20 000 квадратных футов – это было замечательное и просторное место. Мы бы никогда не выбрали такое большое помещение для своего первого ресторана, поскольку рестораны никогда еще не были настолько большими. Однако, как оказалось, это было то, что нужно, и мы выяснили это только благодаря неудаче.

Приняв неудачу как неотъемлемую составляющую вашего бизнеса, вы избавите своих сотрудников от постоянного страха совершить ошибку. Страх неудачи создает организацию, которая говорит «нет»

каждой новой идее. Эта организация будет говорить «нет» вплоть до дня, когда на ее закрытых дверях появится табличка с надписью: «Не у дел».

История бизнеса полна примеров, когда компании находились на грани закрытия, но сумели использовать свои неудачи, чтобы заново себя найти. Например, в 1990-х годах корпорация SEGA яростно соперничала с Nintendo и Sony за господство на рынке игровых приставок. Когда приставка SEGA Dreamcast «провалилась», компания оказалась на грани краха. Руководство корпорации SEGA приняло решение о реструктуризации и в 2001 году решило вообще отказаться от производства приставок. Сосредоточив внимание на выпуске игр для других приставок, а также купив несколько небольших производителей игр, компания SEGA вернулась на рынок в 2005 году.

Одна из моих любимых историй провала связана с вездесущим продуктом под названием WD-40. Назван он так из-за того, что первые 39 версий продукта оказались неудачными. WD-40 расшифровывается как «Water displacement, 40th formula» (англ. «Водоотталкиватель, 40-я формула»).

Многие предприниматели начинали с неудачи, чтобы позднее достичь успеха. Акио Морита основал компанию, первым продуктом которой стала рисоварка. К сожалению, эта рисоварка сжигала рис. Эта компания попробовала добиться успеха в других областях, теперь это корпорация Sony. Первые две автомобильные компании Генри Форда потерпели поражение, но это не остановило его от создания Ford Motor Company.

Даже люди, переживающие очень успешные времена, могут испытывать неудачи и извлекать из них уроки. Все мы знаем компании сэра Ричарда Брэнсона Virgin Records и Virgin Airlines, но кто из нас помнит компании Virgin Cola или Virgin Vodka?

Существует правильный и неправильный способ потерпеть неудачу. Неудачи полезны, однако слишком большое их количество может привести к краху. Если только вы не собираетесь поставить на карту все, имея на это серьезные основания, рискуйте лишь небольшой частью активов при реализации той или иной идеи. Таким образом, проект может стать полной неудачей, но при этом вы сможете не только выжить, но и узнать много нового и интересного.

29. Требуйте от сотрудников принятия риска

Всем известно, что риск необходим. Многие из самых больших прорывов в области науки, медицины и бизнеса никогда бы не произошли, если бы кто-то не был готов пойти буквально или метафорически по неизведанному пути. Подумайте о братьях Райт, впервые поднявшихся в воздух, о герое гражданского права Розе Паркс, севшей в автобусе на место, предназначенное для белых. Вспомните об ученом эпохи Возрождения Галилео Галилее, рисковавшем умереть за неподчинение католической церкви и ставшем отцом современной астрономии, или об индийском лидере Махатме Ганди, который также рисковал жизнью, выступая за мирное сопротивление в борьбе за независимость.

Многие сегодняшние компании выжили только потому, что их основатели были готовы идти на риск. Возьмем, к примеру, онлайн-музыкальный сервис Pandora: в 2001 году у его владельцев не было денег, и они решили рискнуть будущим компании. Более пятидесяти сотрудников поступились двухгодичной заработной платой, а основатель Тим Вестергрэн снял все доступные средства с одиннадцати кредитных карт, прежде чем компания была спасена благодаря венчурной инвестиции в 2004 году в размере восьми миллионов долларов. Сегодня компания стоит 1,58 миллиарда долларов. Джеймс Дайсон, основатель компании Dyson, так верил, что ему удастся создать отличный пылесос, что он сделал более 5000 прототипов и взял в долг четыре миллиона долларов. В 2011 году его компания заработала один миллиард долларов, а личный капитал Дайсона оценивается в более чем два миллиарда долларов.

Тем не менее, несмотря на то что мы рассказываем друг другу истории о том, как большие успехи стали возможны благодаря большому риску, риск продолжает ужасать большинство людей. Почему? Потому что они боятся неопределенности и неудачи. Риск открывает дверь обеим этим возможностям.

Само понятие риска подразумевает неопределенный будущий результат. Это не делает мозг человека счастливым. Мозг стремится точно предсказывать будущее. Чем увереннее мы в нашей окружающей среде, тем безопаснее мы себя чувствуем. Так было всегда. Что мы будем выращивать, каковы сильные стороны нашего врага, какая будет

погода, собирается ли вон тот саблезубый тигр съесть нас?

Сегодня мы не часто оказываемся в ситуации жизни или смерти, но мы часто принимаем решения, которые могут означать жизнь или смерть для нашего бизнеса, и люди, как правило, боятся этого.

Тем не менее одним из лучших способов создания в компании здоровой экосистемы, которая поощряет творчество, является принятие риска. Это не означает, что вы должны делать что-то глупое или плохо спланированное. Рисковать можно по-умному и по-глупому. Однако всем компаниям следует прежде всего посмотреть бюджет, позволяющий потратить определенную сумму на проекты, которые не гарантируют успеха, и на идеи, которые позволят креативщикам выяснить пути решения проблем, не замеченные прежде.

Конечно, для некоторых компаний, особенно небольших, риск является единственной возможностью. Вся бизнес-модель Atari была основана на риске. Наши конкуренты были крупнее, сильнее и изощреннее в плане маркетинга, поэтому для выживания мы были вынуждены полагаться на свою культуру, поощряющую творчество. Рыба не может понять воду. Мы были рыбой. Это все, что мы знали.

Сегодня, когда бизнес-среда меняется молниеносно, компании должны внедрять инновации, чтобы выжить, даже если это означает изменение культуры избегания риска на противоположную. И конечно, найм Стива Джобса является частью этого изменения. Правда в том, что очень немногие компании наняли бы Стива, даже сегодня. Почему? Потому что он был не таким, как все. Большинству потенциальных работодателей он бы показался плохо одетым кретином. И все же плохо одетый кретин может оказаться именно тем, кому удастся обеспечить для вашей компании самую высокую рыночную капитализацию в мире.

В XXI веке риск не следует рассматривать в качестве варианта. Это необходимость. Тем не менее слишком много компаний стали настолько бояться риска, что, когда необходимо совершить быстрое, решительное и мощное действие, они не могут этого сделать. И это основная причина, почему компаниям следует разрешить своим творческим сотрудникам рисковать, – сегодня бизнес-среда меняется так быстро, что другая компания в любой момент может прийти и забрать ваших потребителей. Чтобы дать конкурентам отпор, как правило, необходим решительный шаг. Однако если в вашей компании нет культуры принятия риска, вы не будете знать, как это сделать, когда

возникнет необходимость, а она возникнет.

Проще говоря, принятие риска является обязательным, потому что это лучший способ обеспечить успешное будущее.

Однако не забывайте, что принимать риск рискованно. Я выучил этот урок на собственной шкуре. Еще в 1984 году я хотел создать небольшого робота, который представлял бы собой сочетание друга, прислуги и домашнего животного, – механическое существо, с которым можно было бы приятно пообщаться, которое бы могло приносить вещи и помогать управлять временем. Кто бы отказался от милого металлического приятеля, способного сделать жизнь более организованной и менее одинокой?

Будучи убежденным в том, что это была блестящая идея, я вложил в нее все деньги, которые смог найти, – 14 миллионов долларов. Но робот не работал. Все было на месте, однако существовала одна проблема. По мере передвижения по дому робот набирал статическое электричество, и его компьютер выходил из строя. Когда ломается ваш компьютер, вы видите синий экран смерти. Это может свести вас с ума. Но это все. Если из строя выйдет робот весом около двадцати килограммов, он может упасть с лестницы и убить кого-нибудь. Синий экран смерти предпочтительнее настоящей смерти. Мы назвали эту проблему «Режим уничтожения ребенка». Это было плохо.

Как бы мы ни старались, мы не могли найти способ защитить компьютер робота от влияния статического электричества. В конечном итоге компания потерпела крах, и хотя мне удалось продать часть своих наработок компании Kodak, это было практически полное фиаско.

Впервые я испугался технических проблем. Я всегда больше беспокоился по поводу маркетинга и ценообразования, мне никогда не приходило в голову, что я не смогу решить технический вопрос. До этого случая я был очень самонадеян.

Что более важно, я узнал, что не следует класть все яйца в одну корзину. С тех пор я решил, что моя компания никогда не рискнет более чем десятью процентами бюджета, выделенного на разработки. Вы должны идти на риск, однако вам следует разумно определять его размер.

И вы должны конкретизировать. Вот как большинство людей говорят о риске:

– Сколько мы можем потерять на проекте?

- Много.
 - Насколько больше того, что мы можем позволить себе потерять?
 - Намного.
 - Чего может стоить нам этот риск в долгосрочной перспективе?
 - Это может стоить очень многого.
- Этот диалог бесполезен. Вам нужно что-то вроде этого:
- Если этот проект всплывет вверх брюхом, сколько мы потеряем?
 - Двадцать тысяч долларов.

Гораздо проще смотреть в лицо своему страху, когда вы сделали все возможное, чтобы количественно просчитать риск. Сделайте это. Тогда вы не будете думать, что неудача приведет к полному поражению. Чем лучше вы понимаете принимаемые риски, тем лучше вы можете количественно их оценить с точки зрения денег, которые вы можете получить или потерять, тем более вероятно, что вы примите правильное решение. Абстрактные разговоры усиливают страх принятия риска. Конкретное обсуждение уменьшает его.

Посмотрите в лицо своему страху, вооружившись данными.

30. Вручайте «индюшек»

Если ваша компания время от времени не совершает ошибок, то она работает не в полную силу. Я всегда чувствовал, что действительно плохие идеи, невероятно ужасные идеи заслуживают какого-то признания. Почему бы не сделать неудачу менее страшной, устраивая праздник по этому поводу?

В Chuck E. Cheese's мы ввели так называемую «Индюшачью награду». Четыре раза в год мы приглашали наших региональных менеджеров со всей страны на обед, во время которого мы обсуждали успехи предыдущих четырех месяцев, а также наши планы на ближайшие четыре. В ходе мероприятия мы проводили послеобеденную церемонию награждения лучшего сотрудника, лучшего менеджера, за лучший результат и т. д. В последнюю очередь вручался самый ожидаемый приз. «Индюшачья награда» вручалась сотруднику, который больше всего напортачил за предыдущие четыре месяца. Эта награда представляла собой отвратительную 45-сантиметровую оловянную птицу, которую я нашел на мексиканском рынке.

Я чувствовал, что, признавая и смеясь над наиболее заметной неудачей, мы убирали из нее «жало». Поэтому мы принимали предложения и просили людей аплодисментами проголосовать за худшую неудачу.

Победитель должен был держать уродливую оловянную индейку на своем столе в течение следующих четырех месяцев.

Одна из наград была вручена нашему операционному менеджеру за его предложение заставить клиентов убирать за собой со стола. Он думал, что если бы убирать со стола было настолько весело, что люди бы делали это сами, то мы могли бы очень много сэкономить на рабочей силе.

Идея заключалась в том, чтобы создать гигантский монетоприемник, который при вставке подноса для пиццы выдавал бы жетон, который можно было использовать для игры. Рядом с монетоприемником должен был находиться персонаж из стекловолокна по имени г-н Мунк (который любил пиццу) с открытым ртом, в который встроен вентилятор, всасывающий салфетки из ваших рук. Когда салфетка оказывалась во рту, персонаж рыгал и говорил «Спасибо». Всем очень

понравилось.

В этом и заключалась проблема. Слишком понравилось. Когда мы реализовали эту идею, дети начали осматривать столы в поисках оставленных без присмотра подносов с пиццей. Многие клиенты оставляли еду, уходя в игровую комнату, а вернувшись, обнаруживали свою пиццу, лежащую прямо на столе. Их подносы уносили дети, чтобы обменять их на жетоны.

Это была лучшая индейка за всю историю.

31. Наставляйте

Наставничество чрезвычайно важно. Избитое слово не означает избитую концепцию. Наставники могут помогать молодым или новым работникам, однако творческие сотрудники нуждаются в них сильнее всех остальных.

По определению, креативщики всегда работают над чем-то иным, инновационным и новым. Это означает, что большинство окружающих их людей не поймут, чем они занимаются, почему они это делают и зачем. Они даже могут не понять, что же «это» такое.

Это заставляет творческих сотрудников практически постоянно находиться в режиме конфронтации с остальной частью компании. Вот они пытаются объяснить свои идеи боссам, а эти «кирпичные стены» отвечают: «Я просто этого не понимаю». Такое простое отторжение ранит. Быть творческим человеком означает постоянное прохождение через огромное количество отказов.

Они могут быть непонятны, но такого рода проекты двигают вашу компанию вперед. Однако слишком часто человека, реализующего данные проекты, пытаются обуздать, отредактировать и проконтролировать, а их проектам, которые при грамотной реализации могли бы озолотить компанию, не дается ни одного шанса.

Всем компаниям следует обеспечить своих творческих сотрудников поддержкой со стороны кого-то, что может успокоить их и помочь не сойти с выбранного пути. Это работа наставника. Он не позволяет людям чувствовать себя одинокими и отверженными. Он помогает бороться с бюрократией, даже если не понимает идею. Он не обязан понимать, над чем именно работают его протеже, но должен бороться за их право делать это. Если наставник хорошо делает свою работу,

компания выиграет. Если плохо, то рынок захватят ваши конкуренты.

Примечание: наставники извне также важны. Большая часть компаний не знает, как наставлять своих креативщиков, и если это относится к вам, попытайтесь найти наставников за пределами компании.

Стив Джобс приходил ко мне домой не для того, чтобы получить идеи от меня. Он хотел проверить некоторые из своих идей и получить от меня поддержку, какими бы странными эти идеи не были. Я часто вообще не понимал его задумок, однако говорил ему, что у него есть четкое видение, и если он предвидит положительный результат, то ему следует продолжать работать в этом направлении, даже если никто из окружающих не понимает его целей.

Я помню, как однажды Стив приехал в Вудсайд поговорить об операционной системе Unix. Дело было в те годы, когда он покинул Apple, чтобы основать компанию NeXT Computer. Unix была дорогой и тяжелой системой для мини-компьютера, и Стиву было сложно решить, стоит ли ее использовать. Он не был уверен, что ему следует делать.

Я посоветовал ему прислушаться к своей интуиции. Архитектура Unix была явно лучшей в то время, однако у нее были недостатки – она была очень требовательной к ресурсам памяти и процессора и поэтому замедляла работу компьютера, а также имела медленный оптический привод. Однако люди использовали ее в научных рабочих станциях, и Стив хотел, чтобы компьютер NeXT был чем-то средним между рабочей станцией и персональным компьютером.

Тем не менее во многих отношениях Unix была отличной системой с замечательной многопоточной архитектурой. Вы могли одновременно запускать различные приложения, что было неслыханно для персонального компьютера. Если одно приложение выходило из строя, оно не затрагивало всей системы.

Мы говорили о Unix в течение нескольких часов, обсуждая ее преимущества и недостатки. Я видел свою роль не в том, чтобы говорить Стиву, что делать, а в том, чтобы помочь ему услышать собственные доводы в пользу обоих вариантов, а затем дать ему понять, что я полностью поддерживаю его и абсолютно уверен в том, что он примет правильное решение.

В конечном итоге Стив решил использовать Unix, и, хотя результат был не идеальным, решение оказалось правильным и своевременным. В

1996 году Apple купила NeXT за 429 миллионов долларов, и следующая операционная система компании была основана на Unix.

У меня было много отличных наставников. Одним из лучших был Боб Нойс. Получивший прозвище «мэр Силиконовой долины», он был соучредителем Fairchild Semiconductor и Intel Corporation, а также являлся одним из изобретателей микрочипа. Я познакомился с Бобом на встрече Американской ассоциации по электронике, и, когда выяснилось, что мы оба любим шахматы, мы начали регулярно играть в эту игру.

Боб очень сильно помог мне, особенно советами в области бизнеса. В то время являться 29-летним управляющим крупной компании было очень необычно, даже сложно поверить, учитывая то, что сегодня компаниями управляют высококлассные руководители. На самом деле это было страшно. Никто никогда по-настоящему не знал, насколько я был напуган. Мой способ борьбы со страхом заключался в притворстве, которое приводило к большому количеству ошибок. Мне потребовалось много времени, чтобы понять, что не знать всех ответов и обращаться к другим людям за помощью было абсолютно нормально.

Боб помог мне понять это. Он помог мне обрести уверенность в себе, потому что он верил в меня. Он всегда заставлял меня почувствовать себя подростком, потому что он был очень мудрым и высказывал такие вещи, которые изменили мою жизнь, как личную, так и профессиональную. Он часто выдавал свои глубокие комментарии в ответ на простой вопрос, а иногда даже просто во время разговора.

Вот два примера:

«Если чужой бизнес выглядит очень простым, это означает, что ты знаешь о нем недостаточно». Я обдумывал эту идею снова и снова, когда считал, что обнаружил возможность, упускаемую из виду конкурентами. Копнув глубже, я почти всегда обнаруживал препятствия, которые не замечал в процессе анализа.

«Примеры неудачных продуктов или проектов трудно найти. Примеры успешных – легко». Другими словами, неудачные продукты часто специально скрывают, или о них не становится известно в связи с отсутствием рекламы. В конце 1980-х у меня была компания по производству игрушек, для которой мы неоднократно создавали прототипы, а затем представляли их на суд закупщиков из компании Toys “R” Us. Вскоре мы подружились с этими людьми, и они были в восторге от многих наших продуктов, однако снова и снова говорили:

«О, опять это». Затем они называли компанию, которая пыталась реализовать ту же идею, и описывали, как она провалилась на рынке. В процессе обсуждения неудач этих продуктов становились очевидными причины их провала. Мне всегда было неудобно за то, что я не смог увидеть их раньше.

32. Обращайтесь с сотрудниками как со взрослыми людьми

Многие корпоративные культуры создаются на основе концепции, согласно которой творческие сотрудники являются ненадежными и нуждаются в постоянном контроле. Я сравниваю это с управлением детским садом. Это то же самое, что позволить группе детсадовцев отвечать за творческую сторону деятельности вашей компании.

Проблема в том, что чаще всего именно руководители являются «детьми». В большинстве компаний творческие люди прилагают все усилия, чтобы создать что-то новое, и вместо того чтобы получить надлежащую поддержку, они подвергаются пренебрежительному отношению со стороны «детских» умов. Вот почему серия комиксов «Дилберт» находит в нас такой сильный отклик – у большинства, возможно, даже у каждого, из нас были начальники, чей интеллект был далеко не блестящим.

Это происходит слишком часто, потому что тот, кто хорошо умеет делать свою работу на базовом уровне, в конечном итоге достигает положения, где он ничего не может. Это так называемый принцип Питера: «В иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности».

Вот почему те, на кого возложена задача принятия решений, как правило, являются теми, кто меньше всего понимает их последствия. Они не являются теми, кто посещает последние выставки, постоянно прочесывает Интернет в поисках новых идей, из первых рук узнает о тенденциях в культуре. Это люди, чья новая работа в качестве так называемого ответственного менеджера оторвала их от реалий рынка. В результате они не понимают, что делают креативщики, и пытаются контролировать их, вместо того чтобы поощрять их творчество.

Что представляет собой управление? Отношение к творческим сотрудникам как к детям и препятствование им в реализации их

интересных и потенциально ценных идей.

Что должно представлять собой управление? Отношение к творческим сотрудникам как ко взрослым людям и оказание им помощи в реализации их интересных и потенциально ценных идей.

Примечание: управление подразумевает еще одну важнейшую задачу. Креативщикам часто сложно дается общение. Например, Стив Возняк был, вероятно, худшим оратором из тех, кого я когда-либо встречал. Он едва мог выдавливать из себя слова, и при разговоре обращался скорее к своим ступням, нежели к собеседнику. В начале своей деятельности он, несомненно, был сверхкреативным, однако, если бы не Стив Джобс, никто бы об этом не узнал. С тех пор Возняк значительно повысил свои коммуникативные навыки.

Навыки, которые делают человека творческим, не обязательно превращают его в эффективного коммуникатора. Таким образом, еще одной важной задачей менеджера является донесение их идей до других. Менеджер должен выявить лучшее в проекте творческих сотрудников и стать их собственным управляющим по связям с общественностью. Хороший менеджер – это чирлидер для креативщиков.

33. Создайте творческую цепь

Если вы спросите группу людей, считают ли они себя творческими, почти все ответят утвердительно. Если, выступая перед аудиторией, вы попросите поднять руку тех, кто верит в инновации, все это сделают. Однако когда придет время представить руководителям свою творческую, инновационную идею, вполне вероятно, что вас никто не поддержит. Большинству людей творческие инновации кажутся слишком радикальными, слишком страшными и, к сожалению, слишком невероятными. Потрясающее в абстракции не является таковым в реальной жизни.

Многие люди, в том числе руководители компаний, считают себя сторонниками инноваций, но, когда дело доходит до конкретных шагов, они становятся скептиками, то есть противоположностью Стива Джобса. Стив не был особенно креативным сам по себе, но он был открыт для творчества и готов идти на риск. Он принимал инновации и выводил их на передний план.

Говорят, что творчество – это искусство утаивания своих источников. Вы видите что-то и говорите: «Это интересно. Если бы это было так-то и так-то, то это могло бы сработать». Затем, если вы сможете реализовать эту идею и она окажется успешной, вы сможете приписать себе часть этого успеха. Не вы придумали эту идею, однако вы разглядели ее потенциал.

Правда в том, что творческие идеи, продукты или услуги создаются не мгновенно. Они постепенно эволюционируют в процессе анализа и поиска решений. Для обеспечения этого процесса вам необходимо создать цепочку подчиненности (в идеале как можно более короткую), которая будет всячески продвигать хорошую идею и помогать в ее реализации. Если ваша система управления состоит из множества шагов и каждый шаг должен быть сначала одобрен и утвержден сомневающимся менеджером, то творчество сойдет на нет.

Для того чтобы творчество процветало, проанализируйте, каким образом творческие идеи доходят до руководства вашей компании. Существует ли у вас цепочка подчиненности, которая поддерживает их, или цепочка, которая их подавляет?

Компании должны спросить себя: «Действительно ли нам нужны творческие сотрудники?» Некоторые компании нанимают консультанта за консультантом для обсуждения вопросов творчества, однако все, что они делают, – это удлиняют цепочку подчиненности, которая останавливает, а не стимулирует его. Идея состоит в том, чтобы создать процесс управления, который шаг за шагом признает, улучшает и реализует творческие идеи. Если ваша компания не делает этого, она просуществует недолго.

34. Выделите место для творчества

Когда мы подыскивали недвижимость под компанию uWink (мой восемнадцатый стартап), мы в итоге нашли прекрасное здание в Лос-Анджелесе. Там было очень красиво, просторно, а стоимость аренды была очень маленькой. Единственной проблемой было само здание. Это была многоэтажная развалина, поделенная на маленькие темные кабинеты с потрескавшимися потолочными плитами и свисающей с потолков старой осветительной арматурой. Старые ковры были ужасно грязными, а стены были еще хуже. Все выглядело так, будто в этом

здании постоянно устраивались вечеринки, после которых никто не удосуживался убраться.

Мы хотели сделать место пригодным для жизни, не тратя много денег. Поэтому мы решили покрасить все стены краской с эффектом школьной доски, а затем повесили ДСП-панели, чтобы разделить большие черные поля. Примерно через каждые 3 метра мы поместили коробки с мелом и губками для стирания.

Место превратилось в творческий рай. Люди начали писать свои имена на стене рядом со своими кабинетами, а затем стали коверкать названия своих должностей. У нас их было не очень много, и вскоре они превратились в чрезвычайно странные. Один человек написал на стене свое имя и должность «Властелин таинственного королевства».

Мы обнаружили, что у мела есть множество преимуществ, величайшим из которых является его непостоянство, побуждающее людей творчески подходить к росписи стен, поскольку в этом нет никакого долгосрочного риска. Я мог бы сказать сотрудникам, что они могут делать что угодно, используя краску, однако постоянство краски связано с риском – то, что создано, никуда не денется. В этом случае мало что произошло бы.

Люди спрашивают меня, была ли эта компания самой творческой из тех, которыми я руководил. Я бы сказал: «Нет, у меня и раньше было столько же творческих сотрудников, им просто не разрешалось писать на стенах».

Многие молодые компании пытаются обосноваться в необычных местах. Например, офис испанской архитектурной фирмы Selgas Cano находится в лесу, недалеко от Мадрида, и напоминает большой вагон метро. Это здание расположено наполовину над землей и наполовину под землей, одна его сторона выполнена из оргстекла, сквозь которое виден лес.

Есть еще производитель одежды Comvert, чья новая штаб-квартира находится в бывшем кинотеатре. Чтобы использовать избыточное вертикальное пространство, компания построила чашу для скейтбординга прямо над складом. А в так называемой «Силиконовой карусели» в лондонском Ист-Энде медиа-компания Grape Digital работает в модернизированном пабе Мари Ллойд (названном в честь звезды мюзик-холла викторианской эпохи). Эта среда не просто повысила производительность труда, компания обнаружила, что

потенциальные клиенты гораздо охотнее соглашались на встречу в пабе.

Роспись стен

Благодаря многолетнему опыту я обнаружил, что разрешение писать на стенах способствует проявлению творчества. Большинство творческих людей творят широкими мазками. Им часто не хватает свободного пространства на листе бумаги или на мониторе компьютера. Кроме того, рисование во время разговора с кем-то помогает объяснить сложные идеи.

Теперь в своих компаниях я повсюду устанавливаю огромные доски для рисования. В одной из них мы покрасили все стены краской с эффектом школьной доски, некоторые зеленой, а некоторые – черной. Здание кричало о творчестве всем без исключения: и сотрудникам, и посетителям.

35. Устройте день демонстрации

Проблема: креативщики часто прячутся в свою личную кроличью нору и не заканчивают свои проекты в срок.

Решение: день демонстрации.

День демонстрации – это изобретение, которое и Стив Джобс, и я использовали очень часто. Он появился в Atari и стал частью культуры Силиконовой долины.

В мире технологий и, вероятно, во многих других индустриях 90 % прогресса происходит за неделю до выставки или, в случае с другими отраслями, в день сдачи проекта. Вы можете медлить и медлить, и вот, наконец, вы начинаете действовать. Однако чаще всего вы действуете недостаточно быстро и не успеваете в срок.

Так в Atari мы создали мягкие сроки, называемые днями демонстрации. Сотрудникам давалось задание привести свой продукт в более-менее законченное состояние, чтобы все могли увидеть, обдумать и оценить его. Часто, чтобы добавить правдоподобия, мы придумывали причины для установления этих придуманных сроков, которые, как правило, были в пределах двух недель: приезжает дистрибьютор из Китая, венчурный инвестор хочет посмотреть нашу работу, журналист пишет статью и т. д.

В компании Apple Стив Джобс вывел эту концепцию на еще более

высокий уровень. Он заказывал множество конструкций для одного и того же продукта, демонстрировал их все одновременно, выбирал нравящиеся ему функции, а затем доводил проект до его завершения.

Не важно, чем является ваш проект – маркетинговой кампанией, веб-сайтом или фильмом. Над чем бы вы ни работали, вначале ваши знания о реальной задаче не являются исчерпывающими. Вы можете конкретизировать детали только в процессе работы над проектом.

Например, при разработке программного обеспечения каждый проект пишется дважды. Когда я был программистом, я обычно создавал 90 % программы, получал озарение, бросал все, что уже сделал, и начинал заново, используя свое новое видение. Мой знакомый романист обычно выкидывает больше половины из того, что он написал, прежде чем закончить книгу. Ему требуется столько времени, чтобы понять, что же он в действительности пишет.

Другими словами, устанавливайте мягкие сроки, чтобы помочь своим креативщикам уложиться в жесткие.

36. Поощряйте СДВГ

Креативщики и синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) – вещи неразделимые. Это не так плохо, как кажется. СДВГ может иметь свои преимущества. Мозг творческого человека, как правило, настолько активен, что если бы можно было в него заглянуть, то можно было бы увидеть сотни пронесшихся идей, борющихся за внимание, словно маленькие птички, требующие червячка. Однако если бы кто-то на самом деле попытался работать над всеми этими идеями, результатом стало бы бесчисленное множество незаконченных проектов.

Очевидной тактикой большинства менеджеров при управлении этой неистовой умственной деятельностью является фокусирование творческого сотрудника на одном проекте, что большинство людей считает разумным планом.

Однако это не так. Ограничение ваших творческих сотрудников только одним проектом может расстроить их и понизить общую производительность. Я обнаружил, что если вы ограничите креативщиков одним проектом, то в результате от скуки они будут спасаться с помощью Интернета, чтения журналов и всего, что поможет

занять их активный ум. И, в конце концов, они будут тянуть с выполнением единственной задачи, которую вы перед ними поставили.

Вместо этого дайте своим творческим сотрудникам несколько проектов одновременно – сделайте то, на что бы вы не решились, если бы речь шла об обычном человеке. Когда вы даете креативщикам несколько задач, они, как правило, чувствуют себя менее ограниченными и часто могут за одно и то же время сделать несколько дел.

Мозг этих людей обладает огромной пропускной способностью. Воспользуйтесь этим. Они бы этого хотели. Поддерживайте их продуктивность, давая им то, то другие сочли бы невыносимой нагрузкой. Имейте в виду, что эта тактика работает, только если вы не устанавливаете жестких сроков. Если вы их установите, то добавите элемент паники, который снизит пропускную способность. (См. понт 35.)

Существует интересное исследование, опубликованное в книге «Искусство и страх» Дэвида Бейлса и Теда Орланда. На курсах керамики половине класса сказали, что они должны сделать один горшок, за который они получают оценку. Другой половине сказали, что их оценка будет зависеть от количества горшков, которые они смогут сделать. Те, кому было необходимо сделать много горшков, добились лучших результатов, поскольку они могли экспериментировать, веселиться и делать все, что они хотели, их уровень риска был ниже, а их горшки были более интересными. Те, кто делал один горшок, переживали, что их оценка зависит от одного проекта, поэтому они отказались рисковать и в конечном итоге сделали слишком консервативный выбор для своих творений.

37. Создавайте предварительную нагрузку

Большинство людей скажет вам, что они хотят знать ровно столько, сколько им необходимо в любой момент времени. Это не касается креативщиков. При постановке задач перед группой творческих сотрудников расскажите им о следующих проектах. Их постоянно функционирующий гиперактивный ум сразу же начнет думать о будущем, даже в процессе работы над текущими проектами.

Мы проживаем наши дни, не подозревая о том, как много

информации на самом деле поглощает наш мозг. Он запрограммирован на такую работу. Тем не менее если бы я сказал кому-то, что его следующий проект будет относиться, скажем, к пожарным гидрантам, то на протяжении следующих шести месяцев этот человек будет замечать каждый пожарный гидрант, мимо которого он проходит, и начнет понимать нюансы и различия гидрантов, что было бы невозможно, не скажи я об этом заранее. Человек может даже не делать этого осознанно, однако мы часто не знаем, что делает наше подсознание. Таким образом, хотя проект не начнется в течение некоторого времени, когда это произойдет, сотрудник будет уже в теме.

Большинство креативщиков захотят узнать как можно больше о пожарном шланге. Чем лучше вы сможете удовлетворить эту жажду знаний, тем счастливее они будут, а их результаты будут отражать их счастье.

Пример: в 1974 году мы сказали инженерно-техническому персоналу Atari, что через шесть месяцев все наши игры нужно будет адаптировать к европейским стандартам. Тем не менее до этого времени им не нужно было ничего делать в связи с этим. Мы заметили, что к моменту, когда мы были готовы приступить к работе над проектом, все инженеры уже знали европейские стандарты вдоль и поперек, и у них были идеи, как сделать процесс преобразования простым и дешевым. Проект, который, по нашему мнению, должен был занять много времени, был закончен меньше, чем за один месяц.

Многие исследования обосновывают технику предварительной нагрузки. По данным исследования, проведенного в 2009 году в Университете Британской Колумбии, часть мозга, которая отвечает за решение сложных проблем, является очень активной и работает в фоновом режиме, когда мы дремлем или делаем повседневные дела. Исследование, подкрепленное данными магнитно-резонансной томографии головного мозга, выявило, что боковая префронтальная кора и дорсальная зона передней поясной коры активируются, когда мы используем наш мозг таким образом.

Великий французский математик Анри Пуанкаре рассказал, как он пришел к решению трудной задачи: «Однажды утром, прогуливаясь по берегу, идея пришла ко мне быстро и внезапно... Самым поразительным является внезапное озарение – результат длительной предварительной бессознательной работы. Роль бессознательной

работы в развитии математики мне кажется неоспоримой».

Займите ум своих творческих сотрудников. Позаботьтесь о том, чтобы в их мозгах постоянно совершалась бессознательная работа.

38. Научитесь говорить с творческими сотрудниками

Как уже говорилось, одной из характеристик по-настоящему творческого человека является определенное количество интеллектуального высокомерия. Стив Джобс считал всех, перед кем он отчитывался, идиотами. Я конечно же был одним из этих людей.

Дело не в том, кто умнее. Это не конкурс. Нужно сделать так, чтобы эти люди творили как сумасшедшие на благо вашей компании. Один из лучших способов достижения этой цели заключается в следующем: «Не веди себя как идиот. Узнай о них как можно больше. Узнай, что они делают. И самое важное, научись говорить на их языке».

Другими словами, если кто-то работает на высоком уровне технического знания, вы должны быть в состоянии, как минимум, поддержать с ним разговор. Например, если человек разрабатывает новое программное обеспечение, вы обязаны знать, в чем разница между Python и Unix. Это не означает, что вы должны хорошо разбираться в этой теме, но вы должны быть в состоянии задать серьезный вопрос и в общих чертах понять ответ на него.

Когда менеджер становится учеником, он заслуживает уважения. Это дает вашим креативщикам возможность поговорить о том, что они знают, показать, какие они умные, особенно своему начальнику, который в их понимании может быть самым могущественным, но далеко не самым сообразительным.

Искреннее проявление интереса – это бальзам на душу, истерзанную неопределенностью. Вы никогда не будете так же хорошо разбираться в том, что делают эти люди. Однако проявление любопытства и некоторого знания возвысит вас в их глазах. Человек, который хочет управлять, гораздо менее приятен, чем человек, желающий слушать и учиться.

39. Подумайте об игрушках

Творчество проявляется только тогда, когда людям дается возможность свободно выразить его любыми способами. В Atari и многих других компаниях на совещаниях и прочих собраниях всегда присутствовали игрушки. Например, фирма IDEO, которая разработала оригинальную мышь для Apple в 1980 году, побуждает своих сотрудников играть в игрушки, чтобы стимулировать воображение. Офисы этой компании наполнены игрушками, представляющими собой резиновые ракеты, которые могут взлетать на высоту до 30 метров.

Эти игры служат не просто для сиюминутного развлечения. Они различными способами могут помочь как сотрудникам, так и руководителям. Такие игры, как шахматы и го, учат думать на несколько ходов вперед, обдумывать возможные будущие варианты, а также размышлять более чем в двух измерениях. Подобным образом такие конструкторы, как LEGO, позволяют вам практиковаться, начиная с небольшой идеи, и постепенно наращивать ее до чего-то крупного и уникального.

Даже такие игрушки, как водяные пистолеты или дартс (в умеренных количествах), могут помочь людям вернуться в детство, что очень важно. Слишком многих из нас отучили от творчества, чтобы мы могли соответствовать большинству. С детства нас приучают к саморедактированию, что мы и делаем, порой не осознавая этого.

Игрушки позволяют людям перестать редактировать себя и думать теми частями мозга, которые подавлялись на протяжении многих лет. Игрушки помогают обнаружить идеи, возникающие в местах, на которые вам велели не обращать внимания, например в глубинах вашего воображения.

Например первая игра, которую я создал, называлась Computer Space, и для ее реализации мне нужно было придумать «космический» корпус. Я взял свой любимый пластилин, добавил кусок дерева, отрезал немного оргстекла для экрана и смоделировал то, что я считал интересной формой. Затем я показал ее своему партнеру Теду Дабни, который нашел человека, способного изготовить полноразмерную модель из стеклопластика. Спустя три недели она превратилась в первую видеоигру. Я продал лицензию на нее компании под названием Nutting Associates и получил около трех миллионов долларов с продаж. Лицензионные сборы позволили мне основать Atari.

В моей компании бытовой электроники Axlon мы с сотрудниками

однажды обсуждали конкретную игрушку, пытаясь определить некоторые ее характеристики. Во время разговора я заметил, что на дальнем конце стола один из инженеров собирает ее из блоков LEGO. Он создал только форму, и то не в масштабе, однако он понял идею в ходе нашего обсуждения и помог нам сформировать видение этого продукта. Кто-то предложил сделать верхнюю часть шире, и вскоре все уже работали над созданием продукта из блоков конструктора.

В другой раз в компании Chuck E. Cheese's я рассказывал кому-то о проекте, для которого нужно было создать пространство, похожее на лес. Оказалось, что у этого человека была целая коллекция игрушечных солдатиков, которых он собрал вместе с помощью клеевого пистолета, клейкой ленты и картона. Так у нас появился удивительно точный макет диорамы. Мы уже заранее поняли, что проект будет удачным.

Дайте своим сотрудникам возможность самостоятельно создавать свою игрушечную коллекцию. Вы потеряете элемент неожиданности и веселья, если компания будет полностью контролировать этот процесс. Однако компания может запустить его. Начните с корзины блоков LEGO на столе для переговоров. Добавьте немного пластилина, другими словами, обеспечьте людей игрушками, которыми легко можно манипулировать, а затем бросить обратно в коробку. Позвольте людям забирать игрушки обратно в свои кабинеты, чтобы поиграть с ними после встречи. Не волнуйтесь о потерях, компания должна радоваться необходимости пополнения корзины. Пусть игрушки распространятся по всему зданию.

Неудивительно, что датская компания LEGO Group позволяет своим сотрудникам в любое время играть в конструктор. Там даже предусмотрены подиумы, чтобы сотрудники могли выставлять свои творения.

40. Нейтрализуйте скептиков

На пути творчества встречается много препятствий, но одно из самых пагубных – это другие люди. Как говорится, хорошие идеи оказываются в мусорном ведре. Как они туда попадают? Дело в том, что другие люди взяли эти хорошие идеи и бросили их в него.

Есть одна поговорка, приписываемая философу Жан-Полю Сартру: «Ад – это другие люди». В объяснении она не нуждается.

Кто эти другие люди? Это скептики, которые заполняют каждую компанию, словно термиты, заползающие в старые здания. Я редко видел компании, в которых не было бы таких людей. Хитрость заключается в том, чтобы не впускать их. Однако если они уже наводнили вашу компанию, вы должны найти и нейтрализовать их.

Скептиков легко обнаружить, поскольку именно они мешают старту проектов, подавляют творчество и воображение. Они получили власть и престиж, будучи известными своей скупостью. Они делают вид, что стараются на благо компании («Кто-то должен играть роль адвоката дьявола», – говорят они). Однако на самом деле они все время говорят «нет», потому что это все, что они умеют делать, и потому что у них нет собственных идей.

На самом деле они процветают, потому что никогда не высовываются и продолжают существовать в лучах своего совершенного послужного списка.

Когда вы даете разрешение на реализацию новой идеи, нравится вам это или нет, но вы берете на себя определенную ответственность за возможный провал. Однако если вы отвергаете проект за проектом, то вы всегда на сто процентов правы. Ничто из того, что вы одобрили, не проваливается, потому что вы ничего не одобряли. Это не делает вас умным. Это делает вас препятствующим развитию.

В Atari вне закона было только одно слово: «нет». Я не позволял людям произносить его. Любой идиот может сказать «нет». Это не требует работы ума. Если вам что-то не нравится, предложите что-то получше.

Если люди чувствовали себя некомфортно с новой идеей, я позволял им подумать, как данный проект можно усовершенствовать, или придумать способ превратить их неверие в энтузиазм. Такая политика не только не позволяла людям отвергать проекты, но и создавала атмосферу коллективного поиска решения проблем. Даже скептики были вынуждены проявлять творческий подход и превращать «нет» в «да».

Я находил забавным наблюдение за тем, как эти люди пытаются искать решение проблем. Я также обнаружил, что после увольнения одного из них другие старались стать полезными. Однако они так долго были пустыми, что практически ничего не умели.

Примечание: как уже упоминалось в понге 32, творческие люди

редко являются хорошими коммуникаторами. Как правило, ваши коммуникабельные сотрудники не обладают творческими способностями, а ваши творческие сотрудники не обладают коммуникативными. Бойкость в общении не является признаком интеллекта. Зачастую менеджеры отрицают идею только потому, что человек, пытающийся объяснить ее, просто не очень хорошо умеет это делать. Никогда не позволяйте исчезнуть отличным идеям из-за того, что менеджеры говорят «нет», прежде чем эта идея полностью будет объяснена.

41. Записывайте возражения

Каждый день в мире бизнеса безжалостно уничтожаются по-настоящему творческие идеи. По каждой из них можно объявлять траур. Без хороших идей будущее будет не таким, как мы хотим. Сильное завтра не построить на основе слабых концепций. Таким образом, цель заключается в том, чтобы остановить убийство хороших идей.

Один из лучших способов сделать это относительно прост: попросите людей записать свои возражения против идеи. Зачем? Дело в том, что убить идею устно очень легко. Когда люди решают, как высказаться по поводу новой идеи, они почти всегда чувствуют себя более комфортно, критикуя, чем хваля. Такова человеческая природа. Всегда проще сказать «нет», чем «да».

Гораздо лучше попросить записать возражения. Когда под критикой стоит их имя, люди вынуждены брать личную ответственность за свое негативное мнение. Они делают официальное заявление о том, что, по их мнению, проект не сработает. Если он окажется удачным, их способность делать прогнозы будет поставлена под сомнение. Однако если они устно выразили свое мнение, они всегда могут сослаться на то, что их неправильно услышали, или на то, что они повторили чужое мнение, или дать другое оправдание.

Для увеличения количества творческих идей вы должны уменьшить количество способов, которыми ваша компания говорит «нет». В большинстве компаний люди, обладающие властью, как правило, являются теми, кто хуже всего способен проанализировать жизнеспособность идеи. Однако если им придется взять ответственность за свою критику, то они будут менее склонны ее

предлагать.

Другое преимущество записи возражений заключается в том, что вы можете обмениваться ими, позволяя остальным сотрудникам вносить свои идеи. Вы также заставляете людей конкретизировать свои мысли. Если худшая сторона идеи заключается в стоимости ее реализации, то запись реальных цифр заставит людей быть более точными в своих оценках, а также даст создателю идеи возможность ответить на критику.

Наконец, когда люди просто высказывают свои возражения, они, как правило, не задумываются над ними. Их цель заключается в том, чтобы говорить, а не быть конкретными. Письменное выражение мнения заставляет людей объяснить, что они имеют в виду, и предоставить соответствующий анализ.

Например: несколько лет назад я работал творческим консультантом в одной компании. Я даже провел творческую сессию в Пахаро Дюнс (см. понг 26), думая, что она будет столь же продуктивной, как мои предыдущие сессии, проведенные там.

Я ошибся. Враждебность по отношению к творчеству в этой компании была почти осязаемой. Однако она исходила не от всех. Мне потребовался лишь час, чтобы выявить проблемных менеджеров (их было трое из одиннадцати сотрудников). Если бы это была моя компания, я бы уволил их прямо там.

Однако вместо этого я решил заманить их в ловушку. Я раздал бумагу и ручки и попросил всех перечислить продукты компании, по поводу которых они были лучше всего и хуже всего настроены. Как только они это сделали, я попросил их написать способы усовершенствовать эти проекты, а если они были против какого-то проекта, предложить идеи, чтобы заставить их работать.

Я хотел, чтобы они проявили творческий подход в наиболее позитивном ключе.

Многие менеджеры ненавидят это. Однако хорошие менеджеры, которые хотят нанять и развить творческих сотрудников, более чем рады принять участие в процессе изобретения чего-то нового и замечательного. Содействие в усовершенствовании идеи так же важно, как и наличие самой идеи.

После постановки задачи я дал каждому тридцать минут, чтобы записать свои вопросы и идеи. Коллективная работа была запрещена. Я также сказал всем, что собирался погулять по пляжу, и если кому-

нибудь нужно было поговорить со мной, они могли это сделать.

Трое «токсичных» менеджеров вышли ко мне и попросили дальнейших инструкций.

Как я и ожидал, у восьми хороших менеджеров были некоторые отличные идеи, а у «токсичных» – ничего, кроме мусора. Самое печальное то, что все эти «токсичные» менеджеры находились на более высоких должностях. Часто такие люди, не проявляющие творческих способностей, достигают больших успехов в офисной политике. Они процветают не благодаря своим идеям, а благодаря тому, что они знают, как процветать. Они в большей степени озабочены тем, что хорошо для них и их карьеры, чем благополучием компании.

Когда мы собрались снова, я сказал группе, что, хотя многие из предложений были довольно хороши, были также и плохие. Я ограничил свое обсуждение пятью лучшими.

Затем я сказал группе, что в следующий раз при проведении этого упражнения я прочитаю лучшие идеи и озвучу имена их авторов. Отсутствие анонимности увеличивает риск для людей, не обладающих творческими способностями. Их худшие опасения заключаются во всеобщей демонстрации их пустоты.

Это сработало как волшебство. Все «токсичные» менеджеры стали удивительно полезными и обращали более пристальное внимание на группу, они поняли, что им придется по-настоящему соревноваться в создании идей со своими подчиненными. Им негде было прятаться.

В одной из бесед с генеральным директором этой компании я упомянул о процессе, который я использовал на этих сессиях. Он засмеялся и сказал, что от этих поездок в восторге были все, кроме «токсичных» сотрудников.

Сравнение скептиков и «токсичных» сотрудников

Несмотря на то что они могут показаться похожими, эти типы сотрудников представляют собой две разные категории неприятностей. Плохая новость заключается в том, что некоторые люди могут быть и теми, и другими.

Скептики (см. понг 40) отвергают идею без анализа. Они не хотят говорить «да». Они любят говорить «нет». Они знают, что срабатывало в прошлом и как они хорошо себя чувствовали в этой среде. Они не хотят ее менять. Изменения опасны. Лучший способ предотвратить

изменения – говорить «нет» как можно чаще.

Пример: после продажи Atari компании Warner Communications я оказался в окружении руководителей-скептиков, которые уничтожали творческую культуру Atari, прекращая все исследовательские проекты, которые не полностью соответствовали продуктовой линейке предыдущего года. Этим людям было нужно то, что работало раньше, а не то, что должно было работать в будущем.

«Токсичные» сотрудники более опасны, и часто их труднее выявить. Они постоянно поворачивают все в свою пользу, не интересуясь, как это повлияет на компанию. Если компания потерпит крах, они всегда могут найти новую работу, поскольку они постоянно работают над своим резюме и списком контактов. Им все равно. Они работают не на компанию, а на себя. «Токсичные» сотрудники являются невероятно хитрыми, в высшей степени манипулятивными и потенциально психопатичными. Избавляйтесь от них.

42. Поместите креативщиков в творческую среду

Во времена, когда Atari была на подъеме, в большинстве американских городов было два-три крупных дистрибьютора аркадных игровых автоматов, разделенных по продуктовым линейкам. Производители игр, как правило, имели эксклюзивного дистрибьютора в каждом городе. Это означало, что продавец, находящийся через улицу от дистрибьютора Atari, скажем, в Чикаго, всегда пытался втянуть в этот бизнес кого-то, работающего против нас.

Когда мы поняли, что никто не собирается этого делать, мы подумали, почему бы нам не стать собственным конкурентом. Так мы создали компанию под названием Key Games, которая фактически на сто процентов принадлежала Atari, но выглядела как наш конкурент. Торговые представители Key Games тогда пошли ко вторым по силе дистрибьюторам в каждом городе и стали их поставщиками игр. Тогда мы отдали каждую вторую разрабатываемую игру в Key Games, и вскоре дела у этой компании пошли очень хорошо. В конечном итоге компании Atari и Key Games завоевали 80 % рынка.

Эта очень удачная идея возникла в ходе совещания, состоявшегося в джакузи. Незадолго до этого я нанял нового директора по маркетингу, и в тот прекрасный день мы решили посидеть в горячей ванне в моем доме в Лос Гатос, штат Калифорния, чтобы обсудить маркетинговые задачи.

Множество других отличных идей возникло в процессе отмыкания в расслабляющем и спокойном месте.

Этого невозможно достичь на сегодняшнем рабочем месте. Джакузи – это пережиток 1970-х годов. Так что придумайте альтернативу гидромассажной ванне и погрузите в нее свою компанию. Это может быть что угодно. Например, исследования работы мозга показывают, что придумать идею проще, если вы одновременно говорите и идете. Или думаете и приводите себя в порядок. Альберт Эйнштейн однажды сказал, что многие из его величайших идей пришли к нему, пока он брился, и что ему приходилось быть очень осторожным, поднося лезвие к коже, чтобы не порезаться при возникновении отличной идеи.

В 1969 году гештальт-психолог Вольфганг Келер дал свою

знаменитую лекцию, в которой он обсуждал три места, в которых часто проявляется творчество, – «автобус, ванна и кровать». Келер сослался на три известных случая спонтанного творчества. В ванне греческий философ Архимед открыл закон физики, связанный с выталкивающей силой. В кровати немецкий химик Фридрих Август Кекуле получил представление об электронных связях в молекулах бензола. В автобусе математик Анри Пуанкаре сделал одно из своих самых важных математических открытий.

У меня тоже возникали отличные идеи в этих местах, как и у многих моих сотрудников. На самом деле я обнаружил, что изменение рабочей среды позволяет сотрудникам придумывать множество креативных идей. Я часто возил их на лыжные прогулки, на пляж, в горы, где они получали опыт, из которого их разум мог извлечь пользу.

Одна из самых важных идей для Chuck E. Cheese's была разработана, когда мы поняли, что у нас недостаточно занятий для детей, которые еще не доросли до того, чтобы играть в игры, а если они не будут довольны, то их родители никогда к нам не вернутся. Так мы разработали концепцию бассейна с шариками. Эта идея возникла во время разговора у камина после катания на лыжах.

Бизнес-план для системы навигации Etak (это первая компания, оцифровавшая карты мира) был написан на штурманском столе моей яхты посреди Тихого океана. Я отправился в плавание со своим другом, инженером Стэном Хани, и мы ждали получения своих координат, что в то время было возможно, только когда спутник находился прямо над нами. Стэн – удивительный изобретатель, одной из его лучших идей является создание искусственных линий на футбольных полях, которые зрители видят на экране телевизора. Они настолько реалистичны, что многие люди думают, что они действительно существуют.

С полуночи до четырех часов утра Стэн и я обсуждали некоторые проблемы, связанные с навигацией. Мы говорили о разнице между навигацией на суше и на море и о способах облегчить и то, и другое. В этом тесном плохо освещенном помещении, подпитываемые литрами кофе, мы работали над новыми принципами автомобильной навигации, пока не решили проблему. Мы придумали Etak Navigator, первую коммерчески доступную автомобильную навигационную систему, имеющую практическое значение. Мы также создали цифровые карты и картографическое программное обеспечение и в 1989 году продали

компанию корпорации Руперта Мердока News Corp.

Многие другие компании осознали преимущества перемещения своих творческих сотрудников из офиса в места, где может возникнуть вдохновение. Например, у творческого отдела компании Hallmark дела шли отлично до начала 1980-х годов, когда прибыль компании и количество творческих идей начали резко снижаться. В 1994 году компания наняла нового креативного директора, перед которым была поставлена задача повысить уровень креатива. Он выделил 30 % времени и ресурсов подразделения на то, чтобы сотрудники могли отдохнуть и восстановить силы. Они могли взять отпуск, съездить в Европу, заняться хобби в рабочее время или отправиться в только что созданную зону отдыха на соседней ферме.

Это сработало. После внедрения изменений выручка неуклонно росла с 3 миллиардов долларов в 1994 году до 3,7 миллиарда в 1997 году. Сегодня она составляет около 4,1 миллиарда долларов.

Не заставляйте креативщиков весь день проводить за столом. Чем в более интересную и творческую среду вы их поместите, тем больше вероятность того, что они придумают множество интересных и творческих идей.

43. Сделайте что-нибудь для богатых

Часто люди начинают творческий процесс с лучшими намерениями, но тем не менее сразу обременяют себя одним ограничением. Они хотят создать потрясающий продукт или услугу, которую сможет позволить себе каждый.

Это кажется логичным, как вы сможете завоевать большую долю рынка, если цена на ваш продукт будет заоблачной? Поэтому, когда компании делают расчеты и оценивают возможные расходы, они предполагают, что без большого рынка сбыта они не смогут реализовать проект. Так от потрясающих идей отказываются из-за боязни того, что стоимость продукта окажется слишком высокой.

Правда в том, что довольно уместным является создание потрясающего продукта или услуги для богатых клиентов. В первые годы своего существования многие успешные продукты были очень дорогими.

Так что попробуйте применить другой подход. Скажите: «Я создам

это только для богатых людей, у которых денег куры не клюют». Если вы будете думать таким образом, то сможете освободиться от одного из основных самоограничений.

Дело в том, что в конечном итоге проект может и не стоить для потребителей столько, сколько вы думали сначала. Часто идеи, реализация которых на первый взгляд кажется слишком дорогой, оказываются экономически выгодными, потому что чем больше команда узнает о проекте, тем больше способов экономии она может обнаружить.

Но даже если проект окажется очень затратным, имейте в виду, что путь к инновациям часто проходит через богатые районы. Богатые были единственными людьми, которые могли позволить себе первые телефоны, первые самолеты, первые автомобили, первые компьютеры и т. д. Богатые всегда ищут новые продукты, чтобы сделать свою жизнь легче, приятнее или продуктивнее, а творческие умы изобретают их.

Если продукт хороший, то его цена обычно со временем падает. То, что было слишком дорого в прошлом, сегодня продается со скидкой. Возьмите, к примеру, велосипед: в 1860-х годах парижский кузнец по имени Пьер Мишо начал продавать сделанные на заказ велосипеды с педалями по 250 франков, что для того времени считалось дорого. Большинство его первых клиентов были дворянами, и велосипед оставался дорогостоящей игрушкой для обеспеченных молодых людей до начала XX века, когда такие универмаги, как Sears, наконец нашли способы производить и продавать их по низким ценам. Если бы вы порвали одежду, катаясь на велосипеде, вам бы повезло, будь у вас швейная машина. В XIX веке для большинства людей такие машины были недоступны. Они продавались за 125 долларов, тогда как средний годовой доход составлял 500 долларов. Однако к середине XX века 85 % всех американских семей имели такую машину.

Точно так же микроволновая печь, изобретенная Перси Л. Спенсером и впервые проданная в 1947 году, была около двух метров в высоту, весила 326 кг и больше походила на холодильник, чем на современный компактный агрегат. По сегодняшним деньгам она стоила около тридцати тысяч долларов и продавалась только коммерческим клиентам. Даже первые потребительские модели, поступившие в продажу в середине 1950-х годов, стоили по сегодняшним расценкам пятнадцать тысяч долларов. В настоящее время микроволновая печь

есть более чем у 90 % американских семей.

Вот более свежий пример, суперкомпьютер фирмы IBM Watson стоимостью три миллиона долларов, который способен понимать человеческую речь. В 2011 году он даже победил в телевизионной викторине Jeopardy. В настоящее время этот компьютер используется на экспериментальной основе в отрасли здравоохранения, чтобы помочь медикам в исследовании и лечении рака. Тем не менее ходят слухи, что через несколько лет компания может создать карманную потребительскую версию этого продукта за долю от его текущей многомиллионной стоимости.

Создайте нечто, что позволит среднему классу почувствовать себя богатыми, и у вас может получиться хит. Вот одна из причин, по которой автомобили без водителя будут пользоваться успехом: у представителей среднего класса появится эквивалент шофера, позволяющий человеку высаживаться на обочине тротуара, после чего автомобиль сам себя припаркует. Все (кроме шоферов) будут счастливы.

44. Меняйтесь каждый день, каждый час

В 1980-х годах музыкант Фрэнк Заппа почувствовал, что у него иссяк запас творческих идей, поэтому он придумал план. Вместо того чтобы вставать в одно и то же время каждое утро, он решил вставать на один час позже, чем в предыдущий день. Это означает, что через двенадцать дней он вставал в 8 вечера, завтракал, работал, обедал около 1 часа ночи и ложился спать около полудня, и на следующий день вставал в 9 вечера, и т. д. Такая модель поведения, по его словам, помогла ему придумать множество свежих идей. Как мог он не увидеть все в новом свете? Ведь вся его жизнь стала новой.

Пусть ваши творческие сотрудники попробуют подражать Фрэнку – не обязательно в плане распорядка дня, это может усложнить управление офисом, но в плане обновления их жизни. Найдите как можно больше способов сделать так, чтобы их умы оставались активными и гибкими. Предложите им каждый день находить новый путь до работы. Пусть они идут пешком, доезжают на велосипеде или скейтборде. Попросите их проехать через разные районы, делать покупки в других магазинах, сходить туда, где они прежде никогда не

были, остановиться и поздороваться с незнакомыми людьми. Попросите их поэкспериментировать с новой едой, добавить новые слова в свой словарный запас, примерить новую оправу для очков, сменить гардероб. Сделайте обычную пятницу днем, когда сотрудникам разрешается одеться в то, что они никогда раньше не надевали. Пусть они делают все, что угодно, со своими кабинетами. Скажите им, чтобы они сели на свои стулья задом наперед, реорганизовали рабочие столы, легли на пол. Идея заключается в том, чтобы любыми способами заставить человеческий мозг работать и избавиться от оков нормы.

Привычки высокоэффективных людей редко бывают творческими, а люди, живущие привычками, не склонны к созданию оригинальных идей. Они пытаются жить хорошо спланированной жизнью. Когда самым важным для вас является выполнение, последовательность может быть отличной вещью. Однако если вам нужно дикое, раскованное творчество, эта последовательность все испортит.

Что касается меня, когда я нахожусь в режиме выполнения, я становлюсь очень сосредоточенным и опираюсь на проверенную рутину. Однако в творческом режиме я отказываюсь от рутины во всех ее проявлениях: я меняю свой распорядок дня, начинаю вести преимущественно ночной образ жизни, и идеи начинают приходить ко мне.

Благодаря всем этим изменениям ваш мозг начинает думать другими способами. Он не хочет этого делать. Создайте среду, в которой мозг ваших креативщиков сможет работать сильнее, думать по-иному и создавать что-то более интересное. Чем больше единообразия, тем больше одинаковости. Чем значительнее изменение, тем сильнее различие.

45. Бросайте кости

В 1971 году писатель Джордж Коккрофт, творивший под псевдонимом Люк Райнхарт, опубликовал так называемый автобиографический роман под названием *The Dice Man*, в котором он объяснил, как он использовал игральные кости, чтобы принимать самые важные решения в своей жизни. Хотя роман был очень успешным (компания BBC назвала его одной из пятидесяти самых влиятельных книг второй половины XX века), идея использования игральной кости

для принятия важных решений так и не прижилась. Если не считать недавнего шоу канала Discovery под названием The Dice Man, в котором участвующие используют кости, чтобы решить, куда они пойдут и что они будут делать.

Я считаю, что эта идея должна завоевать популярность. Бросание кости для того, чтобы решить, что вы хотите сделать, – это потрясающая идея. Почему? Потому что все мы, как правило, делаем выбор неосознанно. Например, если вы из тех, кто составляет список вещей, которые нужно сделать, вполне вероятно, вы будете неосознанно следовать одной и той же модели поведения, которую вы всегда используете по отношению к списку дел. Возможно, вы уделите первостепенное внимание тем делам, которые являются самыми легкими или интересными, или тем, с которыми вам могут помочь другие. Что бы вы ни выбрали, этот выбор отразит модель поведения, которой продиктована вся ваша жизнь.

Вы не осознаете, что, делая один и тот же выбор снова и снова, все мы застреваем в нашей собственной рутине. Эта рутина не способствует творчеству. Рутинa означает постоянное выполнение одних и тех же действий, одним и тем же способом, снова и снова это замкнутый круг.

Поэтому я призываю компании время от времени применять игральные кости. Используя кости, вы уберете влияние своей воли и получите результат, отличающийся от того, который мог бы получиться, если бы вы использовали свою привычную модель поведения.

Вы также обнаружите те задачи, выполнение которых вы откладывали, не осознавая этого. Если вы наделите властью игральные кости, то не сможете больше откладывать.

Вот как я это делаю: я создаю список возможных дел, а затем присваиваю элементам этого списка номер, соответствующий сторонам кости. Затем я бросаю кость, и если выпадает число 12, я выполняю задачу под номером 12. Я использую игральную кость из набора «Подземелья и драконы», потому что у нее двадцать граней. Это означает, что я могу включить в список любое количество дел, которые я не очень хочу делать или которые не казались мне важными прежде. И все же очень часто после того, как я перечислял эти дела и кость выбирала их, я обнаруживал, что выполнение этих дел оказывало удивительное и очень значительное влияние на мою жизнь.

Существование данной книги является результатом бросания кости. Недавно я решил, что мне нужно сделать что-то для развития своего мозга, заставить себя двигаться в новом направлении. Так я взял кость и записал варианты: заняться скайдайвингом, совершить восхождение на гору Килиманджаро, пожить в Индии в течение месяца, поучиться моей любимой игре (го) у мастера в Японии, написать книгу и т. д. Я не сомневался, что сделаю любое дело, какое бы мне не выпало. Так мне выпало «написать книгу», и я принялся за дело.

Мне нравится то, к чему приводит бросок кости. Существует так много различных путей, по которым может пойти наша жизнь, и все же мы лишь косвенно осведомлены о них. Нам нужно изучить эти пути, и если у вас не хватает на это смелости, бросьте кости и позвольте им открыть для вас новые горизонты возможностей и интересов. Игра в кости значительно обогатит ваше существование.

46. Сделайте процессы более гибкими

В долгосрочной перспективе, если вам повезет просуществовать достаточно долго, каждая компания находит баланс между процессом и результатом. Это соответствует правилу непреднамеренных последствий, которое гласит, что благонамеренные, целенаправленные действия часто приводят к совершенно неожиданным результатам. Данная концепция существует с того момента, как люди начали планировать, однако была популяризирована только в прошлом веке социологом Робертом К. Мертонем. По отношению к современному бизнесу данное правило может формулироваться так: чем сложнее организационная структура, тем больше вероятность того, что ваши процессы станут контрпродуктивными. В противном случае все процессы в мире были бы полезны и хороши. Однако это не так.

Например, если ваша компания введет правило, согласно которому все покупки должны проходить через отдел закупок, то ваш закупочный цикл может увеличиться на срок от пяти до тридцати дней. Если кому-то в компании срочно потребуются какой-то компонент, то этому человеку придется заполнить форму и подождать, пока она пройдет все соответствующие инстанции, вместо того чтобы просто пойти в магазин или в Интернет и купить то, что ему нужно, используя средства со счета мелкой наличности.

С другой стороны, если сотрудник обратится в отдел закупок, то сможет получить лучшую цену, поскольку работники этого отдела, вероятно, потратили много времени на переговоры с поставщиками. Однако до того, как заказ будет выполнен, пройдет две недели.

Между потребностями творческих сотрудников и необходимостью поддержания процесса необходимо найти разумный баланс. Деятельность компании прекратится, если для того, чтобы купить карандаш стоимостью десять центов, потребуется пять недель и заполнение бумаг стоимостью три доллара.

К примеру, во время одного из моих еженедельных обходов Atari я обнаружил продукт, который не успевали доделать к нашей осенней выставке. С каждой неделей реализация проекта отставала все сильнее. Спросив сотрудников о причинах задержки, я узнал, что инженер испортил очень важную часть – часть, которая стоила пятнадцать центов.

Оказалось, что у поставщиков не было такого большого количества частей, которое мы обычно покупали. Отдел закупок просто сделал заказ и ждал, потому что один из наших новых менеджеров сказал инженерам, что они должны совершать все без исключения покупки компонентов через отдел закупок. То, что он невольно сделал, – это замедлил реализацию проекта, в то время когда выставка приближалась с каждым днем. Между тем нужные части можно было купить в ближайшем магазине.

Дела обстояли еще хуже в ситуациях, когда компонент был новым и его поставки еще не были налажены. В этом случае отдел закупок мог вступить в длительные переговоры по поводу размеров партии, прежде чем сделать заказ, прибавляя месяц к сроку разработки новых прототипов.

Процессы – это не плохо. Плохо, когда процесс замедляет развитие.

И все же когда вы нанимаете новых менеджеров, они первым делом пытаются воссоздать процессы, работающие в их старой компании. Вы должны внушить им понимание того, что эти старые процессы не являются ни необходимыми, ни ценными. Это нелегко. Людям часто свойственно вводить жесткие правила, чем делать процессы более гибкими.

Менеджеры – это не воплощение зла. Они просто хотят решать проблемы так, чтобы они не возникали снова. К сожалению, процедуры,

которые они устанавливают, могут быть слишком жесткими и породить ту или иную форму скрытых затрат. Как уже отмечалось, обычной платой за налаживание процесса является снижение скорости и уровня креатива. Часто эти скрытые затраты превышают ожидаемую экономию от внедрения процесса.

В Atari почти все, кого мы нанимали, приходили из компаний, использующих гораздо больше процессов, чем мы. Поэтому, когда новый сотрудник хотел внедрить новый процесс, я всегда спрашивал: «Как это ускорит наш цикл производства?» Этот вопрос обычно сбивал их с толку. Они почти всегда могли ответить, сколько денег мы сможем сэкономить. Однако они редко были в состоянии сказать, как это ускорит производство.

Сегодняшние рынки требуют скорости. Скорость – это самое главное. Не имеет значения, в какой области вы работаете. Учитывая невероятно высокие темпы внедрения инноваций и изменений, вы обречены, если не сосредоточитесь на скорости. Творчество без скорости бесполезно. Старые правила и стандартные процедуры не приводят к инновациям.

47. Побродите по Википедии

Я очень часто слышу о компаниях, которые не одобряют то, что их сотрудники тратят рабочее время в Интернете. «Вернитесь к своей работе! Не попадайте в ловушку Интернета!»

Это неправильно.

Ваши творческие сотрудники не могут все время быть сосредоточены на одной задаче. Чем больше свободы дано их разуму, тем больше вероятность проявления их творческих способностей (см. понг 36).

Один из лучших способов дать им эту свободу заключается в поощрении чтения Википедии, онлайн-энциклопедии, в которой содержится больше знаний, чем где бы то ни было. Думайте о ней как о тезаурусе знаний. Так же как вы обращаетесь к тезаурусу в поисках слова, отличного от того, с которым вы испытываете сложности, Википедия позволяет просматривать различные новые темы, связанные с той, над которой вы бьетесь.

Допустим, вы обдумываете возможность использования

абстрактного изображения в маркетинговом проекте. Вы открываете соответствующую страницу Википедии, видите ссылку на статью о визуальном языке, о котором вы раньше не думали. Эта тема отправляет вас к гештальт-психологии, которая, в свою очередь, ведет к кибернетике. Следующая остановка – искусственный интеллект, и вдруг вы видите новый способ создания рекламной кампании, основанный на теориях, которые вы до этого не рассматривали.

Творчество редко поддается количественной оценке. На продукт или проект влияет множество очевидных и еще большее количество неочевидных факторов. Если бы речь шла о квантовой механике, мы бы сказали, что вокруг любого объекта существует облако возможностей. То же касается идей. Каждую идею окружает облако возможных результатов, которые могут быть связаны с любой ее характеристикой, будь то цвет, форма, функциональность или что-то еще.

Иногда самыми яркими могут стать возможности, находящиеся не в центре облака, а ближе к его краю. Вы находите новую перспективу, видите проект с разных углов, и внезапно пути реализации идеи становятся очевидными.

Позвольте своим творческим сотрудникам обнаружить облака возможностей, существующие вокруг любого проекта, позволив им побродить по Википедии или по любой другой подобной ей кроличьей норе. Таким образом вы подвигните их к изучению косвенных возможностей и получению более широкого представления о стоящих перед ними задачах.

Попробуйте и сами это сделать. Вы будете удивлены количеством идей, которые у вас возникнут.

Блуждание по музею

Если вам посчастливится находиться рядом с эквивалентом Википедии в реальной жизни, например с большим музеем, поблуждайте по нему.

Эту идею подал мне Стив Джобс. Однажды еще в 1980-х годах я шел по нью-йоркской Пятой авеню по направлению к Музею американского искусства Уитни, когда увидел Стива, выходящего из такси. Хотя мы оба предпочитали ходить по музеям в одиночестве, чтобы иметь возможность остановиться или пойти дальше, ни от кого не завися, в этот раз мы решили прогуляться по музею вместе.

Я быстро обнаружил, что Стив, как и я, находил творческое вдохновение в музеях современного искусства. Мы оба любили настоящие проявления творчества и ненавидели то, что, по нашему мнению, являлось разрекламированным мусором. Мы расходились только в одном. Стив любил очень простые вещи, а я хотел, чтобы искусство было более сложным. Как всегда, Стива привлекла элегантная простота, и он сказал, что хотел бы, чтобы все его сотрудники вернулись в то помещение, где искусство было настолько простым и чистым, насколько это возможно.

Стив также сказал мне, что за день до этого он посетил Метрополитен-музей и что его записные книжки были полны идей, связанных с улучшением маркетинга и дизайна некоторых продуктов, над которыми он работал. Я так и не узнал, какие конкретно произведения искусства вдохновили эти заметки. Однако я знаю, что блуждание по музею может вдохновить кого угодно.

48. Не полагайтесь на бухгалтерию

Творческие сотрудники все время жалуются на работников бухгалтерии. Как правило, у них достаточно оснований для этого. Время от времени вы будете встречать бухгалтеров, которые знают, что бизнес – это больше, чем просто цифры. Дорожите этими людьми, поскольку их немного.

Гораздо чаще сотрудники бухгалтерии настроены враждебно по отношению к творчеству. Это не обвинение в адрес их личности или их способности ладить с другими людьми, это просто отражение их задачи: «следить за деньгами внимательно и не тратить их понапрасну». Их интересует не творчество, а немедленный возврат на инвестиции. Попробуйте сказать бухгалтеру, что ваша новая потрясающая идея, вероятно, когда-нибудь принесет компании много денег. Вы просто не знаете, когда именно. Это не сработает.

Как правило, финансовые отделы имеют больший контроль над работой средней компании, чем им следует. Они охраняют деньги, как сторожевые псы. Средства не будут потрачены, пока они не одобряют этого. Иногда они не одобряют трату, поскольку у них есть на это веские причины, а иногда причины не такие уж и веские. Порой они вообще ничего не говорят, потому что у них нет надлежащего

разрешения или документа. Однако они вам об этом не скажут. И так, вы ждете и ждете. И ничего не происходит.

Я заметил, что люди, которые строят свою карьеру в области финансов, часто препятствуют инновациям. Они используют финансовые термины, чтобы казаться умнее, и любят называть новые инициативы слишком дорогими или финансово рискованными, даже не разобравшись в их специфике. И слишком часто, когда у компании появляются проблемы, правление передает инициативу финансовым директорам. Как правило, это не является хорошим решением. Если все действия будут сводиться к уменьшению издержек, то ни одна новая идея не будет реализована.

Таким образом, если и существует группа сотрудников, которая с наибольшей вероятностью может остановить реализацию творческого проекта, то это сотрудники бухгалтерии. Далее следуют отдел закупок и отдел кадров. Вам нужно всего несколько долларов, чтобы ваша идея начала приносить плоды, и вам нужно торопиться, чтобы опередить конкурентов. Финансовый отдел говорит вам, что компания не планирует никаких дополнительных трат в течение всего следующего года. Вы проиграли.

Я не говорю, что вашей компании не нужны бухгалтеры. Они необходимы. Однако удостоверьтесь в том, что они заняты своей работой, а креативщики – своей, и в том, что их пути не пересекаются. Если бухгалтерия будет мешать проявлению творчества, то ваша компания обречена.

Мой совет сотрудникам финансового отдела: все новые проекты рискованы в финансовом отношении. Привыкайте к этому. Придумайте, как протестировать их и свести к минимуму количество неизвестных. Проявите творческий подход и решайте проблемы необычными способами.

49. Устраивайте случайные праздники

Во время бурного развития корпоративной культуры может возникнуть необычная проблема. В то время как некоторые компании жалуются на то, что их сотрудники работают не достаточно усердно, успех часто может породить ситуацию, при которой сотрудники работают слишком усердно. И хотя это может не показаться проблемой

на первый взгляд, это так. Успех часто способствует развитию культуры, в которой люди стараются добиться еще большего успеха, и еще большего, и по мере того как компания становится все более известной тем, что нанимает работяг, – еще большего.

Когда люди слишком много работают, они устают, делают ошибки, утрачивают спокойствие.

Кроме того, им становится труднее отделять большие проблемы от маленьких. Их все подавляет, появляются напряжение и тревога – враги творчества.

От всех остальных людей креативщиков отличает прежде всего их выдающаяся рассудительность. Тем не менее рассудительность – это деликатный инструмент, который лучше всего работает в сопровождении сна, еды и спокойствия.

Вам не следует допускать, чтобы ваши творческие сотрудники теряли рассудительность. Потеря способности к суждению от усталости является одной из худших вещей, которые могут случиться с переработавшей компанией.

Часто после выставки или особенно трудного периода работы я за несколько дней объявлял, что в следующий понедельник или пятницу компания не будет работать. Кроме получения выходного дня, сотрудники любили эти праздники даже больше, чем запланированные, поскольку они были неожиданными. Чтобы добавить интереса, я часто приурочивал праздник ко дню рождения какого-нибудь человека и объявлял, что мы берем выходной, чтобы отпраздновать, например, день рождения Блеза Паскаля, и предлагал всем узнать о нем побольше.

Есть и другие способы удивить и порадовать ваших творческих сотрудников. Однажды я арендовал Боинг 727 и повез всех в Диснейленд. Это позволило нам на один день забыть о делах и вернуться в детство. Мы потрясающе провели время.

Сегодня хорошие компании соревнуются друг с другом в способах сделать творческих сотрудников счастливыми и отдохнувшими. Многие компании Силиконовой долины выкупают все билеты на премьеру фильма. Чикагское маркетинговое агентство Imagination Publishing время от времени устраивает выходной, уведомляя об этом сотрудников по электронной почте. Однажды в понедельник руководство компании отпустило сотрудников с работы на несколько часов раньше, чтобы они могли посмотреть игру футбольного клуба Чикаго Бэарз. Другие

компании просто позволяют своим сотрудникам устраивать собственные случайные праздники. Например, контент-провайдер Netflix предоставляет работникам неограниченный оплачиваемый отпуск и сообщает, что такая практика способствует улучшению производительности труда и установлению баланса между работой и личной жизнью. Около одного процента американских компаний предусматривают неограниченный отпуск для сотрудников.

Будьте изобретательны. Придумывайте праздники тогда, когда считаете необходимым. Сделайте их отличительной чертой своей компании. Если это рекламное агентство, объявите выходной после создания очень удачного рекламного объявления. Если вы работаете в сфере технологий, подумайте о том, чтобы отпраздновать уменьшение количества возвратов или полную распродажу. Позвольте людям разделить радость.

50. Перемешайте сотрудников

Однажды осенью в 1977 году Atari столкнулась с проблемой, которой большинство людей позавидовало бы: у нас было слишком много работы. Поскольку нам не хватало рабочих ночной смены, чтобы справиться с рождественскими заказами, мы решили, что в течение двух недель каждому сотруднику придется выполнять не только свои обычные обязанности. План заключался в том, чтобы сотрудники приходили на работу в конце дня, делали свои обычные дела в течение часа, а затем работали ночную смену на производственной линии.

Эти две недели в итоге оказались не просто самыми веселыми, но и положительно сказались на качестве нашего продукта. На производственной линии инженеры впервые смогли увидеть, как собираются их изобретения. Например, неэффективно было использовать винты, для затягивания которых требовалось более трех оборотов, и все же инженеры обнаружили, что некоторые из их винтов требовали десять и более оборотов. Они это исправили и внесли еще около 150 других изменений. Между тем продавцы узнали много новых способов продажи продукта благодаря своей работе на производственной линии. Продажи пошли вверх. Бухгалтеры обнаружили новые способы экономии средств.

Все научились ценить производственный процесс, поскольку за

смену руководители были в состоянии производить лишь около 70 % того, что успевали рабочие производственной линии. Некоторые из руководителей думали, что рабочие бездельничают, однако вскоре они узнали, что рабочие разработали принципы экономии движений, которые руководители не могли воспроизвести. Все зауважали друг друга, и уровень творчества резко повысился.

Этот эксперимент был настолько успешным, что я повторил его в другом месте. В Chuck E. Cheese's, например, каждому новому сотруднику предстояло провести, по крайней мере, три дня (иногда целую неделю), делая пиццу, и затем так повторялось каждый год.

Попробуйте использовать этот прием. Предложите своим креативщикам поработать с торговыми представителями. Пригласите своих бухгалтеров на встречу с творческими сотрудниками. Отвезите своих менеджеров к дальнему дистрибьютору. Оскар Дистел, один из самых величайших книжных издателей в истории бизнеса, обычно просил своих редакторов из Vantam Books сопровождать сотрудников отдела продаж, чтобы они могли расширить свои познания о рынке и чтобы продавцы могли рассказать редакторам, что они думали об их работе.

51. Спите

Сон – это одна из наиболее важных, наиболее изучаемых человеческих функций и в то же время одна из самых игнорируемых на рабочем месте.

Идея о том, что люди должны бодрствовать весь день, а потом ночью спать по восемь часов, была сформулирована после появления возможности вести точный хронометраж, а также смотрящих на часы начальников и производства матрасов. На протяжении почти всей истории человечества люди спали по нескольку раз за сутки. До недавнего времени люди спали, по крайней мере, дважды в сутки.

Да, всем нам необходимо от семи до девяти часов сна, однако не обязательно за один раз, нужно лишь, чтобы сон имел место в течение двадцати четырех часов.

На мой взгляд, чтобы обеспечить наибольшую производительность труда и сохранить ясный ум, нам следует спать во второй половине дня. Многие японские компании уже давно предоставляют помещения, где

работники могут вздремнуть. В Америке передовые компании тоже предусматривают затемненные помещения, чтобы сотрудники, которые задерживаются допоздна или остаются на работе на всю ночь, могли отдохнуть. Такие компании, как Cisco Systems, Procter & Gamble и Google, даже приобрели специальные кресла, блокирующие свет и звук, чтобы сотрудники могли вздремнуть при необходимости.

Как я уже говорил, Стив Джобс принес на работу раскладушку, и я часто находил его спящим. Многие из моих других творческих сотрудников тоже демонстрировали верх производительности, имея возможность отдыхать тогда, когда им это было необходимо, а не тогда, когда это диктовал распорядок рабочего дня.

Нужны доказательства? Исследование 2004 года, опубликованное в журнале Nature нейробиологами Ульрихом Вагнером и Яном Борном, показало, что случайные периоды быстрого сна (REM) на 40 % увеличивают способность решать задачи. Исследование, проведенное в 2009 году в Университете Калифорнии, Сан-Диего, исследователем сна Сарой Медник и другими учеными, предложило аналогичные выводы. Кроме того, недавнее исследование НАСА показало, что 26-минутный сон повышает производительность труда пилота на 34 %. Если вы хотите узнать больше, наберите в поисковой системе Google запрос «сон и производительность труда».

Итак, вот что вам потребуется, чтобы максимизировать производительность труда ваших творческих сотрудников: кровати, матрасы, темные комнаты, повязки на глаза, беруши. Сколько времени нужно людям для отдыха? У всех разные потребности. Сон состоит из пяти этапов: первый этап, второй этап, медленный сон (состоящий из третьего и четвертого этапов) и пятый этап, REM (быстрый сон). Человеку необходимо дойти, по крайней мере, до второго этапа, который отвечает за повышение бдительности и начинается примерно через две—пять минут после засыпания. Чтобы преодолеть второй этап, вы должны спать гораздо дольше. Фаза медленного сна начинается через двадцать минут, а фаза быстрого сна, которая позволяет улучшить память и навыки восприятия, начинается еще позже. Весь цикл сна занимает примерно полтора часа.

Я надеюсь, что эта книга вас еще не усыпила. Однако если вы читаете эти строки в середине дня, то, вероятно, вам не помешает вздремнуть.

52. Заключение

«Лучший способ предсказать будущее – это изобрести его».

*Алан Кэй, учёный в области теории
вычислительных систем*

Если вы сможете справиться с бюрократией в своей компании, упростить процесс реализации творческих идей, создать среду, где инновации вознаграждаются, а скептики лишены власти, если вы будете праздновать, играть в игрушки и следовать многим другим советам из этой книги, то вы создадите рабочее место, способствующее проявлению творческих способностей. В этом случае следующий Стив Джобс, возможно, попытается получить должность в вашей компании.

Вы даже можете обнаружить, что следующие Стивы Джобсы уже работают на вас, хотя если это так, то, скорее всего, они увядают под иерархией вашей компании, их вдохновение уничтожается вашим менеджментом. Их идеи не поддерживаются, они боятся рисковать из-за страха увольнения и т. д.

Как уже упоминалось, не достаточно просто найти следующих Стивов Джобсов и нанять их, вы должны создать ситуацию, в которой они смогут процветать, затем процветать начнет ваша компания.

Помните, что совет директоров Apple в конце концов уволил самого Стива. В чем была причина? Они посчитали, что не смогут контролировать то, что они считали его сумасшедшими проектами. Таким образом, сам Стив Джобс проиграл менеджерам Apple, после чего компания начала испытывать серьезные трудности, пока Стиву не вернули руководство и он не повел компанию обратно к успеху.

Если вы сможете применить большинство советов из этой книги, то окажетесь на пути к успеху. Тем не менее есть один последний понг, который необходимо иметь в виду. Он простой:

Действуйте!

У каждого, кто когда-либо принимал душ, появлялась хорошая идея. Важно то, что вы сделаете с этой идеей, выйдя из душа. Самый главный совет, который вы можете вынести из этой книги, заключается в следующем: «Вы должны действовать! Сделайте хоть что-нибудь!»

Очень многие люди читают книги, слушают лекции, участвуют в семинарах, а затем возвращаются к своей жизни, ничего не меняя. Если вы так отреагируете на мою книгу, то я потерпел неудачу. Не достаточно просто понять, что вам нужно найти, нанять и развить творческих людей, вы должны на самом деле пойти и сделать это.

Вы и ваша компания находитесь в постоянной битве с будущим, в следующую секунду ваш конкурент может неожиданно сделать гигантский шаг вперед, оставляя вас недоумевать о том, что случилось. Еще секунда – и ваш конкурент захватил весь ваш рынок, и вам уже слишком поздно что-либо делать по этому поводу. Будущее может проявиться где угодно. Думаете, компании Nokia или BlackBerry когда-либо думали, что их бизнес будет уничтожен калифорнийской компьютерной компанией, названной в честь фрукта, которая прежде никогда не выходила на рынок мобильных телефонов?

Вы должны смотреть в будущее, а не в прошлое. Если вы по-настоящему творческий человек, то вы можете реально повлиять на это будущее. Быть креативным, – значит заставлять будущее наступать скорее, а также иметь над ним некоторый контроль.

Все компании, которые известны благодаря своим инновациям, действуют. Они делают множество вещей. Если вам нужна хорошая идея, имейте много хороших идей. Однако если вы хотите быть успешным, реализуйте как можно большее количество этих идей. Некоторые из них окажутся неудачными, и мир быстро забудет о них, однако успешные идеи смогут изменить траекторию вашего бизнеса и повести вас к новым высотам.

В Стиве Джобсе меня больше всего восхищало то, что он действовал. На самом деле он никогда не переставал действовать. Он постоянно обдумывал новые идеи, применял новые концепции, искал следующий потенциальный прорыв. Большая часть успеха Apple была связана с его лихорадочной деятельностью.

Так было всегда. Например, в начале 1980-х годов я пригласил Стива в Chuck E. Cheese's, чтобы он посмотрел на некоторые из наших исследовательских проектов. Мы только создали отдел для изучения компьютерной анимации. Он состоял из нескольких разработчиков программного обеспечения и пары аниматоров, работавших над VA X 11-750 (продвинутым мини-компьютером для своего времени). Стива очень заинтересовал этот проект, и мы часами говорили о будущем

компьютерной анимации, хотя мы и осознавали, что до этого еще далеко.

Компьютер VA X 11-750 использовал операционную систему Unix, которую Стив позднее применил для своего персонального компьютера NeXT, и, как упоминалось в понге 31, эта операционная система позволяла одновременно работать с несколькими программами.

Несколько лет спустя, сразу после рождественских праздников, Стив приехал ко мне домой в Вудсайд. Он хотел продолжить нашу беседу по поводу компьютерной анимации, которую мы начали несколькими годами ранее, что свидетельствует о его сосредоточенности. Ему было особенно интересно мое мнение об анимационных технологиях студии Pixar.

Я сказал ему, что скоро мы достигнем точки, когда эта технология будет готова к крупномасштабной коммерциализации, но все еще будет оставаться рискованной. В конце концов, еще никому не удавалось создать полнометражный мультфильм, используя компьютерную анимацию. Как только это произойдет, эта технология станет преобладающей.

Стив сказал, что с тех пор, как он покинул Apple (на время, как говорилось выше), его очень увлекала работа Pixar в этой области, и он рассматривал возможность инвестирования в эту компанию. Я сказал ему, что его интуиция работает превосходно и что ему следует делать то же, что и всегда. «Действуй, – сказал я. – А потом будешь решать любые проблемы по мере их возникновения».

Он поблагодарил меня, и мы начали говорить о других вещах. Всего через несколько месяцев я узнал, что он сделал значительные инвестиции в Pixar.

Некоторое время спустя я получил приглашение в Сан-Франциско на премьеру фильма «История игрушек». На вечеринке после премьеры мы говорили о потрясающей анимационной технологии.

«Отличная работа, Джобс», – сказал я.

Он улыбнулся. «Я действовал», – сказал он и растворился в толпе.

Благодарности

На протяжении моей жизни мне помогали многие люди, но здесь недостаточно места, чтобы перечислить их всех. Однако я бы хотел особенно поблагодарить следующих людей, которые оказали мне наибольшую поддержку:

Мою жену Нэнси, которая постоянно оказывала успокаивающее воздействие на мою хаотичную жизнь.

Моих родителей, которые позволили мне поместить антенну в красно-белую полоску на крыше нашего дома.

Моих детей, которые делают меня моложе и по-своему раздвигают границы творчества.

Алиссу, мою старшую дочь и лучшего публициста из тех, кого я когда-либо встречал.

Мою учительницу третьего класса, миссис Кук, которая поставила меня на мой путь с помощью своего научного набора.

Боба Нойса, который был моим наставником.

Ала Алкорна, который был настоящим изобретателем игры Pong.

Стива Майера, который был главным разработчиком приставки 2600.

Майка Хэтчера, который был кукловодом и продюсером всех шоу компании Chuck E. Cheese's.

Моих родственников за их многолетнюю неизменную поддержку и дружбу.

Питера Спрага, который всегда оставался настоящим другом.

Теда Дабни, лучшего партнера и сооснователя.

Тима Сандерса, который является лучшим экскурсоводом в новом мире издательского дела.

Всех тех, кто помогал мне с моими исследованиями, в том числе Ника Бромли, Мэтта Коркинса, Тецухико Эндо, Саймона Гебалла, Майкла Пинкеру, Адама Рена и особенно Миранду Спенсер.

И наконец, Джина Стоуна за его выдающуюся способность превращать мои путающиеся мысли в красноречивые слова.

Ответы на вопросы в разделе 19

1. Три женщины – это финалистки конкурса красоты сразу после

объявления победительницы.

2. Цифры расположены в алфавитном порядке.
3. Указаны даты до нашей эры.
4. Дыхание.
5. Элли. Ее друзья: Трусливый Лев (животное), Страшила (солома) и Железный Дровосек (металл).

Об авторах

Нолан Бушнелл (www.nolanbushnell.com) – первопроходец в области технологий, предприниматель и инженер. Считается отцом индустрии видеоигр, известен прежде всего как основатель Atari Corporation и Chuck E. Cheese’s Pizza Time Theater. За последние сорок лет он основал множество компаний, в том числе Catalyst Technologies, первый технологический инкубатор; Etak, первую цифровую навигационную систему; ByVideo, первую систему онлайн-заказов; и uWink, которая среди прочего разработала первое меню с сенсорным экраном.

В настоящее время со своей новой компанией Brainrush он занимается совершенствованием образовательного процесса путем интеграции последних достижений в области науки о мозге. Кроме того, он любит вдохновлять людей, выступая с речами на тему предпринимательства, творчества, инноваций и образования.

Джин Стоун (www.genestone.com), бывший редактор книг, журналов и газет, работавший с такими компаниями, как Los Angeles Times, Esquire, Harcourt Brace и Simon & Schuster. В качестве «литературного призрака» написал тридцать книг для широкого круга читателей, многие из которых стали бестселлерами New York Times. Стоун также является автором многочисленных книг, которые он выпустил под своим именем. Среди них: «Секреты людей, которые никогда не болеют», переведенная более чем на двадцать языков, бестселлер «Forks Over Knives» и «The Watch», книга о наручных часах.