

Секретный ингредиент Кремниевой долины

Я часто прошу студентов написать резюме своих неудач — такой документ, который подытоживает все их самые большие ошибки (личные, профессиональные или по академической успеваемости), — и относительно каждой отметить, чему их научил этот опыт. Только представьте себе, какое изумление вызывает это задание у ребят, привыкших рассказывать о своих успехах. Однако после его выполнения они понимают, что осмысление неудач помогает им смириться с ними и извлечь из этого ценные уроки. В сущности, даже годы спустя многие мои бывшие студенты продолжают обновлять список неудач вместе с традиционным резюме, описывающим их успехи.

Это упражнение я позаимствовала у Лиз Кисенветер из Пенсильванского университета. Услышав о нем впервые, я сразу поняла его красоту и ценность. Это быстрый способ продемонстрировать, что неудачи — важная часть обучения, особенно когда вы развиваете свои способности, делаете что-то в первый

раз или идете на риск. Мы берем на работу людей с опытом не только потому, что они достигли успеха, но и потому, что в прошлом они терпели неудачи. Неудачи дают нам отличный шанс узнать о новых возможностях и снижают вероятность повторить ошибку. Неудачу также можно считать признаком того, что вы взялись за решение задач, расширяющих ваши навыки. На самом деле, если вы время от времени не терпите неудач, значит, недостаточно часто рискуете.

Я показала ранний черновик рукописи этой книги студентам, и они сказали, что мне следует включить в нее образец резюме неудач. И я поняла, что оно должно быть моим. Я включила в книгу собственное резюме неудач, отражающее некоторые мои самые большие ошибки. Кстати, мне искренне жаль, что я не составляла такого резюме все последние сорок лет. Было бы интересно взглянуть на свои прошлые ошибки, которые я так опрометчиво выбросила из головы.

ТИНА СИЛИГ

Профессиональные неудачи

Не обращала внимания. В самом начале карьеры я наивно полагала, что знаю, как работают организации, и выносила неверные суждения о корпоративной культуре. Мне нужно было уделять этому больше внимания и меньше времени тратить на различные предположения.

Слишком ранний уход. Занимаясь собственным бизнесом, я часто сталкивалась с серьезными препятствиями. Это было невероятно трудно и технически, и организационно, и мне приходилось прилагать огромные усилия, чтобы находить правильные решения. Мне следовало

бы укреплять веру в свою способность найти решение, а не торопиться продавать компанию.

Научные неудачи

Работа не в полную силу. В первые два года учебы в колледже я прилагала недостаточно усилий при изучении предметов и упустила время, когда можно было выжать из занятий максимум, — и такой шанс никогда не выпадет снова.

Управление взаимоотношениями. Во время учебы по программе на получение степени доктора наук у меня сложились непростые отношения с куратором. Я хотела больше заниматься преподаванием, а она считала, что мне нужно сосредоточиться на лабораторной работе. Сейчас я хотела бы найти способ согласовать наши цели.

Личные неудачи

Избегала конфликтов. В колледже у меня был молодой человек и к моменту окончания учебы мы оба были напряжены, потому что не знали, что делать дальше. Вместо того чтобы поговорить откровенно, я предпочла разорвать отношения. Жаль, что у меня не нашлось сил и желания честно поговорить с ним.

Не слушала внутренний голос. Мой дядя скоропостижно скончался в Нью-Йорке. Я тогда жила в Калифорнии, и несколько человек убедили меня не лететь на похороны. Я до сих пор сожалею об этом, поскольку эта история заставила меня понять, что некоторые наши действия необратимы и в подобных ситуациях нужно слушать свой разум и сердце, а не советы других.

Не так давно выдающийся психолог и преподаватель по связям с общественностью из Принстонского университета Йоханнес Хаусхофер составил свое резюме неудач, чтобы показать студентам, что путь к успеху полон ошибок и разочарований. Потом он выложил его в интернет для более широкой аудитории. В резюме перечислены должности, которых он не получил, письма с отказами опубликовать результаты его исследований и случаи недополученного за несколько десятилетий финансирования. И знаете, что оказалось наибольшей неудачей Хаусхофера? То, что резюме его неудач привлекло больше внимания, чем все его научные труды!¹

Степень готовности идти на риск и реакция на неудачи в разных уголках мира сильно отличаются. В некоторых культурах неприятие поражений столь велико, что необходимость рисковать вызывает у людей чуть ли не настоящую аллергию. Эти культуры любой провал ассоциируют с чувством стыда и с раннего возраста учат детей идти по предписанному пути с четко определенными шансами на успех — в противовес всему, что может привести к разочарованию. В некоторых странах, таких как Таиланд, человек, потерпевший несколько неудач подряд, может даже сменить имя, чтобы «перезагрузить» свою жизнь. Одна тайская штангистка, победившая на Олимпиаде 2008 года, всерьез утверждала, что обязана своим успехом смене имени незадолго до соревнований.

Организация The Global Entrepreneurship Monitor (GEM)², публикующая подробные ежегодные отчеты о деятельности стартапов по всему миру, изучает культурные различия в вопросах

принятия рисков и примирения с неудачами. Команда GEM обнаружила, что на профиль отношения к риску в обществе влияет целый ряд важных факторов. Например, в некоторых странах, в частности в Швеции, законы о банкротстве сформулированы таким образом, что при вынужденном выходе компании из бизнеса это не снимает с нее бремени долга. А зная, что неудачи могут иметь серьезные долгосрочные последствия для вас и вашей семьи, вы вряд ли будете гореть желанием основать новый бизнес. Не менее безжалостна культура и в некоторых других странах, где, как только вы потерпите поражение, друзья, соседи и коллеги тут же навесят на вас ярлык хронического неудачника. В недавнем номере Wall Street Journal описывались унижительные методы, используемые сборщиками долгов в нескольких странах, включая Испанию³. Коллекторы появляются перед домами должников в причудливых костюмах и устраивают настоящие шоу, чтобы пристыдить их и привлечь внимание соседей. Как думаете, многие из жителей этих районов решатся пойти на необязательный риск, зная о перспективах подвергнуться подобному унижению?

Боб Эберхарт, преподаватель теории организации и предпринимательства, провел исследование, чтобы понять, как изменение законов о банкротстве в Японии влияет на предпринимательскую активность в стране. Это был эксперимент в естественной среде, поскольку Япония в попытке оживить национальную экономику как раз отказалась от наиболее негативных мер в отношении компаний, потерпевших крах. Исследование показало, что после снижения «стоимости» неудачи японцы стали намного чаще основывать компании с высоким потенциалом, чем когда последствия были крайне негативными⁴.

Совершенно иная атмосфера царит в Кремниевой долине, где неудачи считаются естественным элементом инновационного процесса; там их называют секретным ингредиентом на пути к успеху. Рэнди Комисар отмечает, что способность воспринимать неудачу как актив — отличительная черта предпринимательской среды. По словам Рэнди, встречаясь с людьми, которые никогда не терпели неудач, он всегда задается вопросом, чему же они тогда научились на своем опыте.

Безусловно, никто не хочет потерпеть крах, но при этом мы должны признать один неоспоримый факт: практически любое обучение происходит через череду поражений. К примеру, представим себе ребенка, который учится ходить. Сначала он ползает, затем постоянно падает, прежде чем наконец овладевает навыком, который мы, взрослые, воспринимаем как данность. В процессе взросления каждый новый навык (от ловли мяча до изучения алгебры) осваивается ребенком аналогичным образом: он экспериментирует, пока не добивается успеха. Мы же не ждем от ребенка, что он сделает все идеально с первого раза, поэтому не должны рассчитывать и на то, что взрослые сразу же справятся с новыми сложными вызовами.

Со временем я пришла к убеждению, что практически невозможно научиться чему-либо, если не делаешь этого сам и не терпишь поражений до тех пор, пока не добьешься успеха. Невозможно научиться играть в футбол, читая лишь правила игры. Невозможно научиться играть на пианино, изучая нотные листы; и невозможно научиться готовить, перечитывая рецепты. Я вспоминаю время, когда, будучи студенткой, изучала неврологию. Я посетила несколько курсов, на которых мы «учили» принципы нейрофизиологии. И хотя я легко сдала письменный тест по пройденному материалу, полностью суть освоенных

концепций я поняла лишь в лаборатории, когда препарировала нервы под микроскопом, подключала к ним крошечные электроды и вручную переключала датчики на осциллографе. Точно так же и вы можете прочитать массу книг о лидерстве, но, пока сами не переживете того, что чувствуют истинные лидеры, не будете готовы взять на себя ответственность.

Программа Mayfield Fellows, которой я вот уже почти двадцать лет руковожу вместе с Томом Байерсом, предоставляет студентам такую возможность⁵. После одного семестра работы в аудитории, во время которого мы предлагаем углубленное изучение основ предпринимательства на базе анализа бизнес-кейсов, двенадцать слушателей девятимесячной программы летом проходят практику в различных стартапах, где берут на себя разные ключевые роли под пристальным присмотром руководителей компаний. Таким образом ребята на собственном опыте узнают, каково это — идти на серьезные, но необходимые риски, как сложно принимать решения в условиях нехватки информации и с какими проблемами сталкиваются лидеры, работающие в постоянно меняющейся среде. После интенсивной летней практики студенты на десять недель возвращаются в классы и обсуждают произошедшее во время стажировки. Каждый рассказывает товарищам о самой важной проблеме, с которой столкнулся в ходе практики, и объясняет, как ее решил.

В итоге студенты Mayfield Fellows Program отлично понимают, что значит руководить быстроразвивающимся бизнесом в динамичной среде. Они своими глазами видят, как современные компании справляются с проблемами нехватки наличных средств, изменений в составе высшего руководства, вывода на рынок прорывных технологий и противостояния гигантам своей отрасли. К концу лета ребята уже прекрасно осознают,

что через несколько лет лишь немногие компании, в которых они работали, уцелеют. Невзирая на все усилия талантливых команд, многие из них неминуемо потерпят поражение.

Фактически венчурные инвесторы вкладывают деньги в неудачи, так как большинство финансируемых ими компаний со временем терпят крах. И надо сказать, уровень успешности в разных отраслях, будь то производство игрушек, киноиндустрия или книгоиздание, на удивление одинаков. Рассмотрим издательский бизнес. Ежегодно в США публикуется примерно миллион книг, и около половины из них — самиздатовские. По данным Nielsen Bookscan, в среднем обычная книга в Америке продается в количестве менее 250 экземпляров в год и не более трех тысяч за всю свою историю существования⁶. Лишь малая толика из них становятся бестселлерами, и предсказать, какие именно это будут книги, невозможно. В результате издатели выпускают огромное число книг в надежде на то, что любая может стать успешной, но при этом прекрасно понимают, что список бестселлеров пополнит лишь мизерная их часть. Словом, издатели, изготовители игрушек, кинопроизводители и венчурные инвесторы знают, что путь к успеху усеян мусором неудач.

Серийный предприниматель Мир Имран основал десятки компаний, причем многие параллельно⁷. И он может похвастаться значительным количеством успешных проектов. В ответ на вопрос о причинах своего успеха Мир признает, что самое важное — не бояться «убивать» неудачников на ранних стадиях. Для отсева бесперспективных продуктов он применяет весьма строгие критерии, а основные силы направляет на реализацию проектов с высокими шансами на успех. На начальных этапах перед запуском основного процесса он очень тщательно

анализирует происходящее, что позволяет ему убедиться в том, что в долгосрочной перспективе все пойдет как надо.

Хотя расставаться с проектом сложно всегда, все же лучше сделать это на ранних этапах, пока вы еще не потратили на него массу сил, времени и энергии. Это, кстати, относится ко всем сферам жизни, включая работу, инвестиции в ценные бумаги и личные взаимоотношения. По словам Леонардо да Винчи, «сопротивляться в начале гораздо проще, чем в конце». Роберт Саттон, эксперт по организационному поведению, детально описал «Правило да Винчи» в книге *The No Asshole Rule**, где он говорит о целесообразности ухода с не подходящей вам работы сразу же, как только вы это поймете. В книге он делает более широкое обобщение:

Большинство людей знают, что невозвратные издержки не должны влиять на принятие решений. Человеческими поступками часто движет синдром «слишком много вложился, чтобы бросить». Мы все время оправдываем потраченные усилия, страдания, года и годы, посвященные чему-то. Уверяя себя и окружающих, что во всем этом должно быть что-то стоящее, иначе никогда не потратили бы столько лет впустую. И тут-то получаем двойной удар⁸.

* Издана на русском языке: *Саттон Р. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

Уход придает вам сил. Он напоминает о том, что вы контролируете ситуацию и можете выйти из нее в любой момент. Вам не нужно быть стражем собственной тюрьмы и закрываться на замок там, где что-то не ладится. Но это не означает, что уходить — просто. Мне доводилось неоднократно это делать, и каждый раз это давалось нелегко. Нас учат, что уход — признак слабости, хотя во многих случаях он свидетельствует об обратном. Иногда уйти — это самое смелое решение, так как оно требует от вас не только признания неудачи, но и публичного объявления об этом. И главное, уход позволяет начать все с чистого листа. Если у вас достаточно времени на оценку случившегося, уход может оказаться бесценным обучающим опытом.

Когда Рэнди Комисар оставил пост вице-президента Claris, компании по разработке программного обеспечения, в свое время отпочковавшейся от Apple Computer, он чувствовал, что потерпел поражение. Рэнди четко представлял, чего хочет, поэтому покинул Claris, как только понял, что там ему никогда не достичь своих целей. «Неудача» Рэнди была оглашена публично, что оказалось весьма болезненным. Но вскоре он понял, что уход с работы позволил ему переоценить свои стремления и определить, как эффективнее всего использовать свои навыки. Например, он осознал, что одна из причин неудовлетворенности работой в Claris была связана с тем, что его ничуть не интересовал ни круг его обязанностей, ни создаваемый компанией продукт. Ему нравилось смотреть на компанию в широкой перспективе и вырабатывать общую стратегию ее развития, но при этом совсем не вдохновляли вопросы ежедневного управления.

Когда Рэнди попросили возглавить новую компанию, он предложил вместо этого поработать с CEO, чтобы задать

ей направление для дальнейшего развития, создав тем самым для себя новую роль — своеобразного «виртуального» CEO, за счет чего смог участвовать в работе множества компаний, порой в одно и то же время. Он был коучем и советником разных CEO — без выполнения повседневных обязанностей. Это устраивало и его, и компании, на которые он работал. «Неудача позволила мне лучше совместить свои желания с имевшимися возможностями», — говорит Рэнди. Это напоминание о пережитом неприятном опыте помогло ему полностью осознать значимость своевременного ухода. Необходимо точно знать, когда остановиться и прекратить работать над неудачной идеей, обратив взор в сторону чего-то нового.

На самом деле есть множество способов превратить неудачу в успех. Мне запомнилась одна история трансформации огромного разочарования в большую победу. Это произошло во время Innovation Tournament; студенты должны были за пять дней создать ценность из нескольких резинок. Одна команда решила сделать «дерево желаний». Они поставили его в центре кампуса, наискосок от университетского книжного магазина, и обмотали ствол провололочной сеткой. Для того чтобы прикрепить сообщения к сетке, нужно было воспользоваться резинками. Идея состояла в том, что каждый проходящий мимо человек мог оставить свое желание на стволе. Команда активно продвигала идею в социальных сетях, через электронные рассылки и просто приглашая прохожих оставить свое желание, но, к сожалению, безрезультатно. Люди не проявляли интереса.

В попытке задать начальный импульс члены команды начали развешивать на дереве собственные желания. Это ничего не изменило. Тогда они стали агрессивнее продвигать идею и настойчивее обращаться к прохожим. Но и это ни к чему не привело.

Разочарование студентов усугублялось еще и тем, что в нескольких десятках метров от них расположился похожий проект, привлекавший больше внимания. Другая команда сплела огромную паутину из резинок и предложила студентам спрятать внутри нее свои секреты. Резиновая паутина наполнилась сотнями ярких листочков, на каждом из которых был написан чей-то секрет, и они трепетали под легким ветерком, словно бабочки, что резко контрастировало с обнаженным «деревом желаний», стоявшим неподалеку.

Команда, работавшая над «деревом желаний», расценила случившееся как неудачу, что, впрочем, ребят не остановило. Они постарались извлечь из ситуации максимум пользы и сняли провокационный трехминутный ролик о своем провале, где описали все попытки превратить «дерево желаний» в успешное начинание и сравнили собственную неудачу с успехом «паутины секретов». Они публично признали поражение и поделились с остальными тем, что узнали о степени «липкости» желаний по сравнению с секретами. (Истории, продукты и сайты можно считать «липкими», когда они задерживают на себе внимание и не позволяют пройти мимо.) Команда также четко дала понять, что это лишь первый шаг на пути к новой идее, а затем и к следующей... Что доказала чуть позже в том же году, когда составленный ею бизнес-план компании по производству медицинского технологического оборудования победил на конкурсе бизнес-планов Стэнфордского университета⁹.

Поскольку даже гениальные идеи требуют огромного объема работы, человеку крайне сложно понять, когда нужно продолжать трудиться над решением проблемы в надежде на прорыв, а когда пора отступить. Да, нас учили, что настойчивость достойна восхищения, но разве не глупо упрямо работать над

тем, что заведомо не приведет к успеху? Эту дилемму великолепно описал серийный предприниматель и венчурный инвестор Гил Пенчина: «Если вы нальете бензин на бревно, то получите просто мокрое бревно. Однако если вылить бензин на маленький огонек, получишь адское пламя»¹⁰. Иными словами, важно четко понимать, вкладываете ли вы энергию в то, что способно обеспечить отдачу. Это одна из главных проблем в нашей жизни. Слишком уж часто мы тратим массу времени на тупиковые ситуации. Так происходит, например, когда компании упорно цепляются за неудачный продукт или проект либо когда люди продолжают работать или поддерживать отношения, которые делают их несчастными, в надежде, что когда-нибудь ситуация улучшится.

Да, провал — это неприятно. Но это неотъемлемая часть любого обучения. Вместо того чтобы смотреть на свои фальстарты и тупики с сожалением, постарайтесь увидеть в них источник «данных». Ученые всегда так делают. Они знают, что эксперимент может привести к неожиданным результатам, а те часто становятся мощным источником вдохновения. И это относится ко всем аспектам жизни. Рассматривая каждый прожитый день как серию экспериментов, вы получите множество интересных данных, среди которых могут оказаться действительно прорывные идеи.